

# **Analýza konkurenceschopnosti výrobku společnosti XY**

Jakub Frank

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav ekonomie  
akademický rok: 2013/2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Frank**  
Osobní číslo: **M11129**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti výrobku společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k analýze konkurenceschopnosti.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti vybraného produktu společnosti XY.
- Na základě provedených analýz vypracujte návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného produktu společnosti XY.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

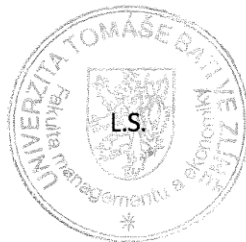
Seznam odborné literatury:

**ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7./nl**  
**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12 edition. Delhi: Prentice Hall of India, 2006, 729 pages. ISBN-13 978-0131457577./nl**  
**NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6./nl**  
**PORTER, M. Konkurenční výhoda. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0./nl**  
**SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. Marketing očima světových marketing manažerů. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X./nl**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

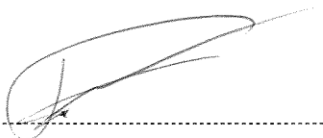
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.14



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíádne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato práce řeší problematiku analýzy konkurenceschopnosti výrobku společnosti XY. Popisovaná společnost XY působí v oboru se sportovním vybavením.

Práce se skládá z jednotlivých analýz zaměřených na danou problematiku. Konkrétně zde naleznete SWOT Analýzu, Porterovu analýzu, Životní cyklus, BCG matici. Dále je zde vypsána cílová skupina, se kterou byly provedeny strukturované rozhovory.

Práce je strukturovaná do dvou částí. V první části se blíže seznámíte s teoretickými podklady pro jednotlivé analýzy. Také je zde uveden postup, kterým byly sestavovány strukturované rozhovory. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky jednotlivých analýz a strukturovaných rozhovorů. V poslední části naleznete návrhy autora na zvýšení konkurenceschopnosti.

**Klíčová slova:** konkurenceschopnost, Porterova analýza, SWOT analýza, Životní cyklus, strukturovaný rozhovor

## **ABSTRACT**

The thesis deals with an issue regarding competitive ability of a product of XY Company that trades in sport equipment.

The thesis consists of analyses which focus on the product's competitive ability itself; specifically there is SWOT analysis, Porter's analysis, Life cycle, Boston Consulting Group matrix. The thesis also includes structured interviews with specific target group.

The work itself is divided into two parts. The first part introduces theoretical basis on which ground the analyses were made. It also mentions the process of making structured interviews. In the second part there are provided results of each analysis. The final part focuses on a proposal of increasing competitive ability of the product.

**Keywords:** competitiveness, Porter's analysis, SWOT analysis, Life cycle, structured interview

Velmi děkuji svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. Díky svému vedoucímu a konzultacím s ním před sebou máte tuto práci. Dále bych chtěl poděkovat svojí rodině za tříletou podporu nejen finanční, ale především duševní.

*„Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sebe, ne však nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také porážkami. A když nepoznáš ani sebe ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš,“*

Sun-c', Umění války, 500 let př.n.l.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ÚVOD DO TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>13</b>
1.1 SLOVNÍK POJMŮ .....	13
1.1.1 <i>Konkurence</i> .....	13
1.1.2 <i>Konkurenceschopnost</i> .....	13
1.1.3 <i>Strategie, konkurenční strategie</i> .....	14
1.1.4 <i>Cílová skupina</i> .....	14
1.1.5 <i>Brand, značka, branding</i> .....	15
1.1.6 <i>Koloběžka</i> .....	15
<b>2 BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX A ŽIVOTNÍ CYKLUS</b> .....	<b>16</b>
2.1 BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX .....	16
2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU .....	17
<b>3 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>20</b>
<b>4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>22</b>
<b>5 UŽÍVÁNÍ KOLOBĚŽEK A JEHO ZDRAVOTNÍ VÝZNAM</b> .....	<b>25</b>
5.1 UŽÍVÁNÍ KOLOBĚŽKY .....	25
5.2 ZDRAVOTNÍ VÝZNAM UŽÍVÁNÍ KOLOBĚŽKY .....	26
<b>6 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S POTENCIÁLNÍMI CÍLOVÝMI SKUPINAMI</b>	<b>27</b>
<b>II.</b> .....	<b>28</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>7 OBSAH A CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>29</b>
7.1 EKONOMICKÉ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	29
7.2 MIBO MASTR .....	30
7.2.1 <i>Technické parametry MIBO Mastr</i> .....	32
7.2.2 <i>Kalkulace na jednu koloběžku</i> .....	33
7.2.3 <i>Vývoj tržeb a podíl MIBO Mastr na celkovém objemu tržeb</i> .....	33
7.3 KONKURENCE.....	35
7.3.1 <i>Konkurence v České Republice</i> .....	35
7.3.1.1 <i>Kostka kolobka</i> .....	35



7.3.1.2	Yedoo.....	36
7.3.2	Konkurence v zahraničí.....	38
7.3.2.1	Kickbike.....	38
7.3.2.2	Swiftly.....	40
7.3.2.3	Trh v Severní Americe .....	41
7.3.2.4	Konkurence v oblasti „dětských“ koloběžek .....	42
7.3.3	Shrnutí .....	43
<b>8</b>	<b>ANALÝZY .....</b>	<b>45</b>
8.1	BCG MATICE .....	45
8.2	ŽIVOTNÍ CYKLUS MIBO MASTR .....	47
8.3	SWOT ANALÝZA MIBO MASTR .....	49
8.4	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	50
8.4.1	Hrozba silné rivality segmentu.....	50
8.4.2	Hrozba nově vstupujících konkurentů.....	51
8.4.3	Hrozba substitutů, náhražek.....	52
8.4.4	Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.....	52
8.4.5	Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.....	52
8.4.6	Shrnutí .....	53
<b>9</b>	<b>VÝSLEDKY STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ..</b>	<b>54</b>
9.1	STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY .....	54
9.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	55
9.2.1	Budování značky.....	55
9.2.2	Kladení důrazu na vejítí značky ve známost, profit a obsazení trhu .....	56
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Být konkurenceschopný. Jedna z nejpodstatnějších náležitostí, která se váže k podnikání. Každému podniku, každému výrobku, každé službě by se mělo této náležitosti dostávat. V závislosti na ní se v podniku vyvíjí veškerý život. Navíc tato vlastnost je velmi obsáhlá a zahrnuje v sobě téměř veškeré oblasti, které se v podniku vyskytují.

Předchozí odstavec by měl evokovat důležitost, kterou v sobě skrývá analýza konkurenceschopnosti. Podniky jsou živé organismy, které se neustále vyvíjí. Stejně je to i s dobou. Také zde vidíme neustálý vývoj a posun. Tyto změny se dějí čím dál rychleji a my často jen stěží dokážeme držet krok. Neustálé analyzování situace na trhu, konkurence, konkurenčních produktů by mělo být součástí každého podnikání v dnešním globalizovaném světě.

Cesta, kterou se nejúspěšnější firmy v dnešní době vydávají, je tvoření nových trhů. Inovativní přístup ve vývoji i v produkci. Hledání nových distribučních kanálů, nových zákazníků, nových dodavatelů. A tyto všechny nové cesty jsou postaveny právě na důkladných analýzách.

K výše zmíněným faktorům lze ještě přidat špatnou zkušenost autora s průzkumy trhu. Tyto analýzy vedly ke špatným závěrům a následně neúspěšným pokusům něco prodat. Výsledkem je vůle naučit se analyzovat konkurenci, vytvářet konkurenční strategie a díky nim následně zvyšovat prodeje.

Tato vůle byla hlavním důvodem, proč máte nyní před sebou bakalářskou práci s názvem Analýza konkurenceschopnosti výrobku společnosti XY. Práce byla zpracována ve spolupráci se společností XY, která je blíže představena v praktické části.

Po konzultaci s vedením firmy a vedoucím bakalářské práce bylo rozhodnuto zaměřit se na tyto části:

- a) Co je to konkurence a jak se tvoří konkurenceschopnost. Jinými slovy řečeno, jak se na dané téma dívá teorie.
- b) Vymezení konkurenceschopnosti produktu a zamyšlení se nad souvislostí zákazník a produkt.
- c) Teoretické vymezení jednotlivých analýz, provedených v práci.
- d) Uvedení do situace společnosti. Historie, současnost a vývoj od založení do dnešní doby (produktově i finančně).

- e) Kdo je cílovou skupinou. Jak vypadá SWOT Analýza pro analyzovaný produkt. Analýza dle Porterova modelu, BCG matice a životní cyklus budou také součástí. V této části budou také odpovědi na otázky položené společností.
- f) V poslední části budou shrnuty návrhy na opatření pro společnost ve vztahu k produktu. Zamysleme se nad provedenými analýzami a výzkumy a pokusíme se je aplikovat do reality pomocí doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ÚVOD DO TEORETICKÉ ČÁSTI

V první části se zaměříme na bližší specifikaci pojmů. Zde budou uvedeny nejen odborné výrazy s ekonomickým podtextem, ale také bude vyspecifikován pojem koloběžka. Dále se podíváme na podstatu jednotlivých analýz, které budou provedeny v praktické části. Také to, proč vlastně jednotlivé analýzy budou provedeny, a co si od nich slibují za výsledek. Konkrétně se zaměříme na Analýzu SWOT, pak na Porterovu Analýzu, budu také psát o životním cyklu a BCG matici. V poslední části teorie bude blíže specifikován přínos koloběžky pro zdraví člověka a také technika jízdy na koloběžce.

### 1.1 Slovník pojmů

#### 1.1.1 Konkurence

Konkurence je nejlepší věc v byznyse, kterou máme. Je to zrcadlo, které nám ukazuje, jak na tom jsme a kam bychom se měli ubírat. Jsou to naši přátelé převlečení za nepřátele, protože jen díky nim se můžeme zlepšovat, posunovat a posuzovat. Konkurenti, ti co nám vytvářejí konkurenci, jsou subjekty, které nejlépe znají oblast našeho podnikání. Což vlastně vysvětluje tvrzení výše.

Když Joan Magretta v roce 2012 napsala knihu s názvem: *“Michael Porter. Jasně a srozumitelně.”* vydefinovala zde konkurenci, potažmo konkurenční rivalitu takto: *„Konkurenční rivalita je vytrvalý proces, jenž neustále působí na schopnost firmy nacházet a udržovat si výhodu.“* (Magretta, 2012, s. 18)

Také zde napsala, že konkurence tkví ve správném způsobu myšlení a správném používání analytických názorů. (Magretta, 2012, s. 25)

#### 1.1.2 Konkurenceschopnost

*„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentův konkurenčním prostředí.“* (Čichovský, 2002, s. 13)

Další, tentokrát světovou definici konkurenceschopnosti můžeme najít u pana Portera takto: *„Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměru.“* (Porter, 1993, s. 19)

Z těchto dvou definicí je líbivější ta od pana Portera, nejen tím, že je jednodušší a srozumitelnější, ale hlavně díky myšlence, že konkurenceschopnost je klíčem k úspěchu každého podniku.

### 1.1.3 Strategie, konkurenční strategie

Jako strategii můžeme vytvořit jakýkoliv plán nebo program. Nicméně dobrou strategií je myšlena strategie, na jejímž konci bude extrémní výnosnost. (Magretta, 2012, s. 95) Takto dobrá strategie by podle pí. Magretty měla splňovat 5 kritérií -jedinečnou hodnotovou nabídku, na míru přizpůsobený hodnotový řetězec, vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodnutí soupeřů, strategický soulad hodnotového řetězce, časová kontinuita. (Magretta, 2012, s. 95)

Proč strategie? Je to jednoduché. Pokud máme nějaký cíl, pak bychom měli mít i vhodnou strategii k jeho dosažení. Naše společnost mně cíl nastínila. I to je důvod, proč v doporučeních této práce bude uvedena jedna z možností, jak tohoto cíle dosáhnout.

### 1.1.4 Cílová skupina

Další významný pojem, který se bude velmi často vyskytovat v této práci. Autor byl požádán vrcholovým vedením společnosti, aby se zaměřil na její najítí a definování.

V této souvislosti byl velmi zajímavý krátký odstavec v úvodu knihy Marketing podle cílových skupin od pánů Jochena Kalka a Floriana Allgayera, který říká toto: *„V oboru komunikace existuje mnoho představ o cílové skupině a definic cílové třídy od zcela úzce až po široce pojaté. Zda se zaměříme na „dospělé od 14 do 49“ nebo na hrstku lidí udávajících tón módy v hlavním městě, kteří uvedou do společnosti nějakou kultovní značku, je v marketingu zásadní rozhodnutí. Neboť z toho plyne, zda daná kampaň směřuje maximálně na střed, neboť je zde dosahováno vysokých obrátů, nebo zda se smí expert na reklamy spolehnout na to, že se skromným rozpočtem přímo osloví některé „Early Adopters“, tedy osoby, které se nechají jako první zlákat novým trendovým produktem.“* (Kalka, Allgayer, 2007, s. 3)

Poměrně složité. Na každý pád ale vyjadřující velkou složitost v jasné definici a najítí cílové skupiny.

### 1.1.5 Brand, značka, branding

*„Značka je příslib uspokojení. Je to znak, metafora působící jako nepsaná smlouva mezi výrobcem a zákazníkem, prodávajícím a kupujícím, účinkujícím a divákem, prostředím a těmi, kdo je obývají, událostí a těmi, kdo ji prožívají“.* (Healey, 2008, s. 6) Branding je neustálý zápas mezi spotřebiteli a výrobcem o definici tohoto příslibu a smyslu. Kdybychom měli uvést tvrzení Karla Marxe, tak bychom mohli říci, že lidé činí vlastní rozhodnutí kým být, jak žít a co kupovat, ale za okolností vytvořených reklamou, marketingem a publicitou značek. (Healey, 2008, s. 6). Tento odstavec je velmi zajímavý, protože je zde jasně naznačeno to, jak se spotřebitelé rozhodujeme..

K brandingmu například Neumeier říká, že je to vnímání produktu, služby, zkušenosti, nebo organizace jednotlivci. Nazývá brand a branding hlavní složkou společnosti. (Neumeier, 2008, s. 160)

Proč je zde zmíněná značka (brand) ve slovníčku? Je to jednoduché. Značka je to, co chybí v analyzované společnosti a je to, co analyzovaná společnost chce vybudovat. Z tohoto důvodu je velmi důležité znát právě definici toho, co vlastně brand je.

### 1.1.6 Koloběžka

Analyzovaným produktem je v této práci KOLOBĚŽKA. Koloběh, tedy sport provozovaný na koloběžkách vznikl v České republice, jako letní příprava pro běžkaře. Postupem času se tento nástroj, začal využívat i komerčně. To znamená pro přepravu osob. Nejčastěji si ovšem koloběžku spojujeme s dětmi. Téměř každé dítě někdy jelo na koloběžce a ví, jak ji používat. V dnešní uspěchané době se nicméně začínáme bavit o koloběžce jako nástroji pro přepravu po městě, o dopravním prostředku a v neposlední řadě o zdraví prospěšných pohybech, které při jízdě na ní vykonáváme. Veškerá výše zmíněná fakta jsou málo známá ve velké části společnosti.

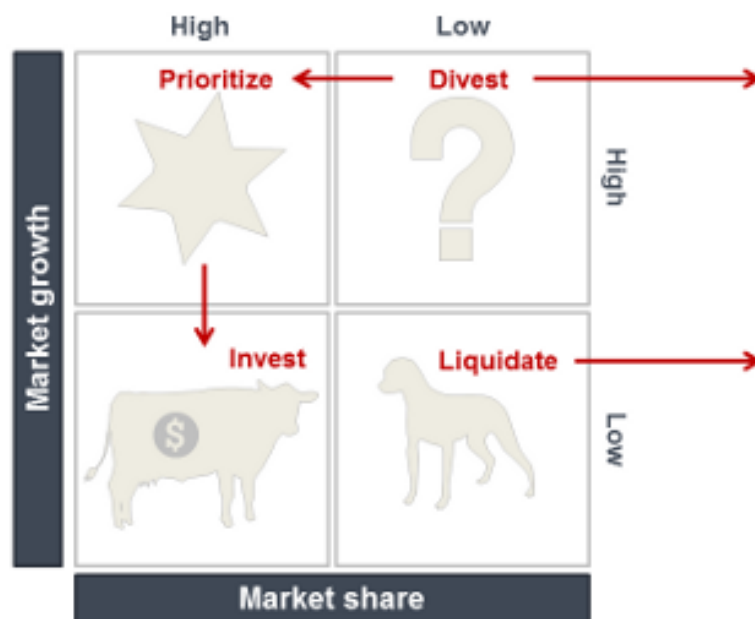
## 2 BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX A ŽIVOTNÍ CYKLUS

Tyto dva ukazatele byly spojeny do jednoho bodu, protože spolu velmi úzce souvisí. První se zaměříme na Boston Consulting Group matrix, kterou posléze provážeme s životním cyklem výrobku.

### 2.1 Boston Consulting Group Matrix

Jinak řečeno BCG matice. Tato metoda byla vyvinuta v šedesátých letech v Bostonu. Slouží k hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek. Metoda je založena na myšlence kvantifikovat podíl strategické jednotky na tržním segmentu. (Čichovský, 2002, s. 211)

Tato matice je založena na užití růstu a relativního podílu na trhu. Graf BCG matice je většinou rozdělen do 4 polí. Na vertikální ose je růst a na horizontální ose je relativní podíl na trhu, obě v peněžním vyjádření. Klíčovou ideou je, že výrobek či společnost se nachází v jednom, či na pomezí více kvadrantů. Každý z těchto kvadrantů má své označení, které vyjadřuje míru výnosnosti a míru podílu na trhu. (Porter, 2004, s. 362)



Obrázek 1. BCG matice (www.showeet.com)

Nyní se podrobněji podívejme na jednotlivé kvadranty BCG matice a osvětleme si, co tyto výrazy znamenají a co si pod nimi představit.

1. **Dojné krávy.** Produkt (služba) s vysokým podílem na trhu a poměrně nízkým tempem růstu. Produkty, či služby v tomto segmentu produkují velmi zdravé (vysoké)



peněžní toky. Tyto mohou být následně použity pro další nově se rozvíjející, nebo vznikající podnikání.

2. **Bídící psy.** Produkt (služba) s nízkým relativním podílem na trhu a nízkým tempem růstu. V tomto kvadrantu se setkáváme s nízkými peněžními toky, potažmo příjmy. Pokud se produkt nachází v této části, má velmi nízkou konkurenceschopnost.
3. **Hvězdy.** Produkt (služba) s vysokým relativním podílem na trhu a vysokým tempem růstu. Produkty v této části vyžadují vysoké objemy kapitálu pro udržení růstu, ale zároveň díky svému silnému postavení na trhu přinášejí vysoký zisk.
4. **Otazníky (divoké kočky).** Produkt (služba) s nízkým podílem na trhu, který vykazuje vysoký růst. Produkty v této části potřebují vysoké peněžní dotace, sloužící k podpoře růstu. Navíc generují poměrně nízké počáteční příjmy, a to zejména díky své slabé pozici na trhu. (Porter, 2004, s. 362)

## 2.2 Životní cyklus výrobku

Už samotný název nám říká, o čem bude tato analýza hovořit. Budeme se bavit o životě výrobku, produktu, či služby. Od jejího zrození, vytvoření až po jeho smrt, zánik zájmu o něj. Fakt, že každý výrobek má nějaký životní cyklus, nám říká pan Kotler ve své knize Management marketing (Kotler, 2006, str. 321-322). Zde toto své tvrzení opírá o čtyři pilíře, které říkají, že:

1. Život produktu je omezený.
2. Každá fáze prodeje produktu je rozdílná. Jsou zde rozdílné výzvy, problémy a možnosti.
3. V různých fázích životního cyklu máme rozdílnou výši zisku.
4. V jednotlivých fázích životního cyklu je třeba využívat jiných zdrojů v oblastech řízení lidských zdrojů, marketingu, financování a nákupních strategií.

Díky těmto tvrzením bylo možné vytvořit čtyři stádia, v nichž či na pomezí nich se může výrobek nacházet. Tyto čtyři stádia Kotler rozděluje takto (Kotler, 2006, str. 322):

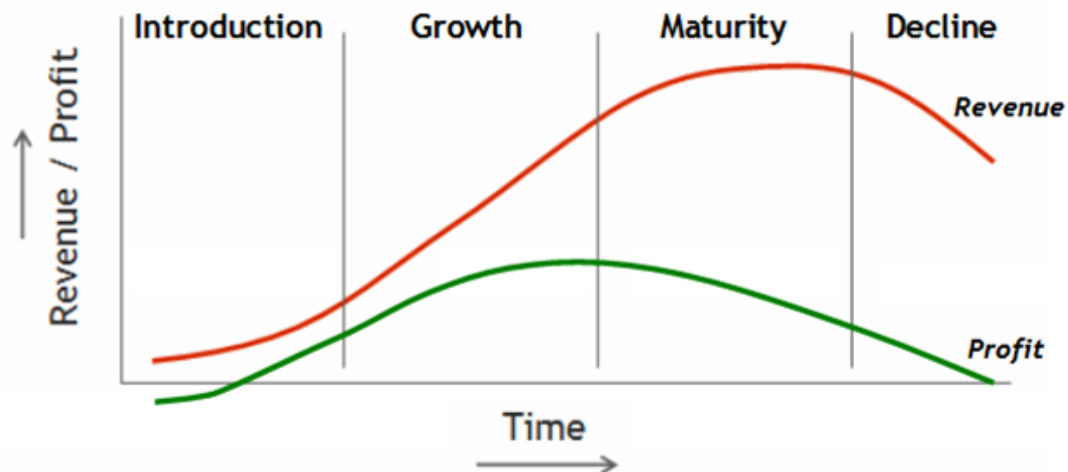
Introduction neboli uvedení Toto období je charakteristické nízkým růstem tržeb a prodejů. Neexistuje zde žádný zisk, zejména díky vysokým nákladům, spojeným s uváděním produktu na trh.

Growth neboli růst- slovo, které má každý ekonom a politik rád je spojeno s obdobím, kdy je produkt trhem přijat. Zde nám produkt začíná přinášet profit.

Maturity neboli nasycení (dospělost) je pomalé snižování prodejů z důvodu nasycení a dosažení bodu, kdy již byly zasaženi nejzajímavější zákazníci. Zisk zde začíná stagnovat či klesat, a to zejména díky rostoucí konkurenci.

Decline neboli pokles - prodejnost vykazuje jasný propad a profit pomalu mizí.

A jak vlastně vypadá křivka životního cyklu, nám ukáže následující obrázek.



Obrázek 2. Životní cyklus produktu (www.manifestedmarketing.com)

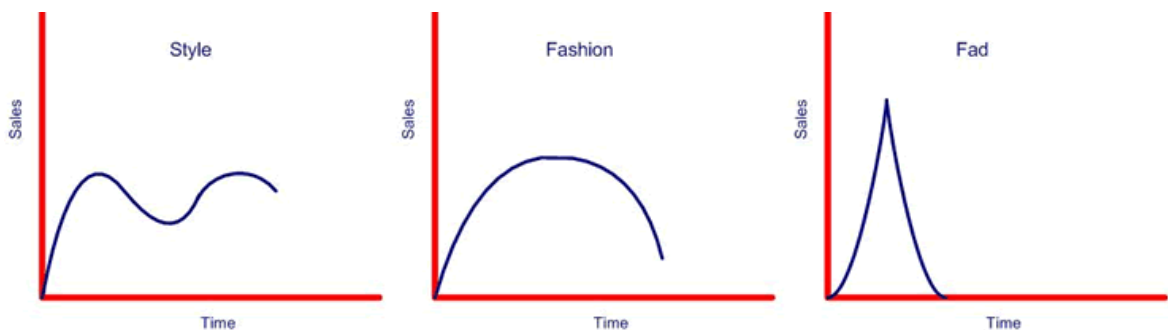
Na obrázku je vertikální osa označena jako Tržby, potažmo Zisk (Revenue, Profit) a horizontální osa nám udává časový horizont, ve kterém životní cyklus probíhá (Time). Jsou zde zakreslena také čtyři, nad obrázkem popsaná stádia výrobku. Nicméně tento obrázek nám popisuje pouze základní tvar křivky. Ve vývoji produktu může dojít k mnoha zásadním změnám, které se projeví právě v tomto tzv. grafickém popisu. Jako příklad bychom mohli uvést tři možné modifikace životního cyklu, opět dle pana Kotlera (Kotler, 2006, str. 323-324).

1. První modifikací je **Styl (Style)**. Je to základní a odlišující způsob sebevyjádření. Většina lidí má často pocit, že by se měli nějakým způsobem alespoň v něčem odlišovat. Jako nejčastější prostředek k odlišení se využívají módy, potažmo styl. Nicméně styl se neprojevuje pouze v oblasti vzhledu, ale také v oblasti architektury či umění. Doba, po kterou je něco stylové může trvat i několik generací. Může vycházet z módy a do módy se vracet.
2. Druhou modifikací je **Móda (Fashion)**. Móda je aktuálně přijímaným nebo populárním stylem v určité oblasti. Zde vypadá modifikace čtyř fází následovně: Odlišení se, Napodobení, Masovost a Úpadek. Ohledně délky módního cyklu se vedou

debaty. Nicméně stručně řečeno se jedná vždy o determinanty, které ovlivňují zákazníky (kupující) a výrobce. Velkou roli zde hraje psychologie (stádovost), míra uspokojení a nasycení zákazníků.

3. Třetí modifikací jsou **Módní výstřelky (Fad)**. Z modifikací uvedených nejrychlejší. Rychle přijde a rychle odejde. Přípodobně k názvu je zde velmi výstižné. Jsou to výstřelky. Je zde oslovena velmi malá cílová skupina zákazníků. Tato modifikace nepřežívá, protože není živena silnými vnitřními potřebami zákazníků.

Na následujícím obrázku můžeme vidět graficky znázorněné modifikace:



Obrázek 3. Modifikace životního cyklu ([www.learnmarketing.net](http://www.learnmarketing.net))

Nyní si můžeme položit otázku, jak lze provázat Životní cyklus s BCG Maticí. Souvislost je zde poměrně jednoduchá. Vše se zde opírá o logiku. Pokud vstupujeme na nový trh, tak nemůžeme pořádně předpokládat všechny proměnné a proto nemůžeme nikdy přesně predikovat vývoj. Nevíme, kolik peněz na daném projektu vyděláme, ale investujeme mnoho. Je to pro nás takový Otazník. Pomalu se nám začíná dařit a sledujeme postupný nárůst prodejů. Začínáme vydělávat a z produktu se pomalu klube Hvězda. Hvězda nám jasně září, nicméně tempo růstu již není téměř žádné, nepřichází nová klientela a produkt pomalu začíná spíše upadat. Zisky máme pořád zajímavé, proto tuto Krávu nazýváme Dojnou. Zde je produkt již dospělý a už nám spíše stárne. Bohužel vše pěkné jednou končí a i kráva jednou umře. Pro příjem to znamená zastavení. Pro objemy prodejů velmi značný propad. A najednou tu máme Bídneho psa, který nám nic nepřináší a jen vyžaduje. Takto názorně byly autorem popsány jednotlivé fáze s připojením příměrů k ekonomickému vývoji.

### 3 SWOT ANALÝZA

Tato analýza by mohla být nazvána analýzou hodnotící, shrnující, či analýzou interního a externího marketingového prostředí společnosti. V této analýze se podrobněji zabýváme čtyřmi faktory, které daný podnik má, či které daný podnik vyhledává a analyzuje. Bavíme se zde v první (interní) části o silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránkách podniku. Následně analyzujeme externí makro prostředí, kde se bavíme o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Z těchto čtyř oblastí se celá tato analýza skládá. Ve finální verzi nám první čtyři písmena anglických slov v pořadí, v jakém jsou uvedeny, dají název této analýzy (SWOT).

Pojďme se nyní podívat podrobněji na jednotlivé oblasti analýzy. V první fázi se zaměříme na podstatnější část, a to konkrétně na oblast OT. Příležitostí a hrozeb. K této oblasti říkají autoři Kotler a Keller v své knize Marketing management toto: „*Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové síly makroprostředí (prostředí demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisk.*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 90)

Pokud se blíže podíváme na příležitosti, tak je můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinou je příležitost z hlediska nedostatku daného produktu či služby na trhu. Zde nemusí být mnoho jakéhokoliv umu k dosažení potřebných výsledků. Do druhé skupiny lze zařadit příležitost v oblasti nového způsobu prodeje či dodání již existujícího výrobku. Zde už musíme uvažovat nad více faktory a využití této příležitosti je už složitější. A třetí krok je nejsložitější možné využití příležitosti. Tato příležitost doposud neexistuje a my ji vytváříme a vymýšlíme, jde zde o zcela nový produkt či službu. (Kotler, Keller, 2007, s. 90)

Hrozby jsou příležitostmi pro marketingové oddělení společnosti učinit kroky, vedoucí k předejití poklesu tržeb či obrátů společnosti. Hrozby samozřejmě můžeme členit dle jejich významu a velikosti.

Ve druhé fázi se v této analýze zjišťují a stanovují silné a slabé stránky. Tuto analýzu můžeme pracovníčně pojmenovat SW. Silné a slabé stránky. Každá společnost by měla mít přehled o svých silných a slabých stránkách. Díky této znalosti se může lépe rozhodovat v klíčových situacích, může lépe vyhodnocovat a zvažovat své kroky do budoucnosti.

Silná stránka by se dala charakterizovat jako vlastnost, či schopnost společnosti, ve které vyniká před konkurencí. Něco, co jí činí na trhu výjimečnou a tvoří pro ni dostatečný náskok před konkurencí. Na takovýchto vlastnostech by měla společnost stavět a tyto vlastnosti by měla společnost rozvíjet. Mělo by to pro ni být efektivnější z hlediska financování i z hlediska časových investic.

Naopak slabé stránky jsou schopnosti či dovednosti společnosti, které ji táhnou dolů. Díky kterým se nevytváří profit, nýbrž strádání. Takovéto schopnosti, činnosti, atd. by společnost měla eliminovat a vyvarovat se jejich dalšího využití. Proč? Práce se slabými stránkami je pro ni neefektivní z většiny možných hledisek.

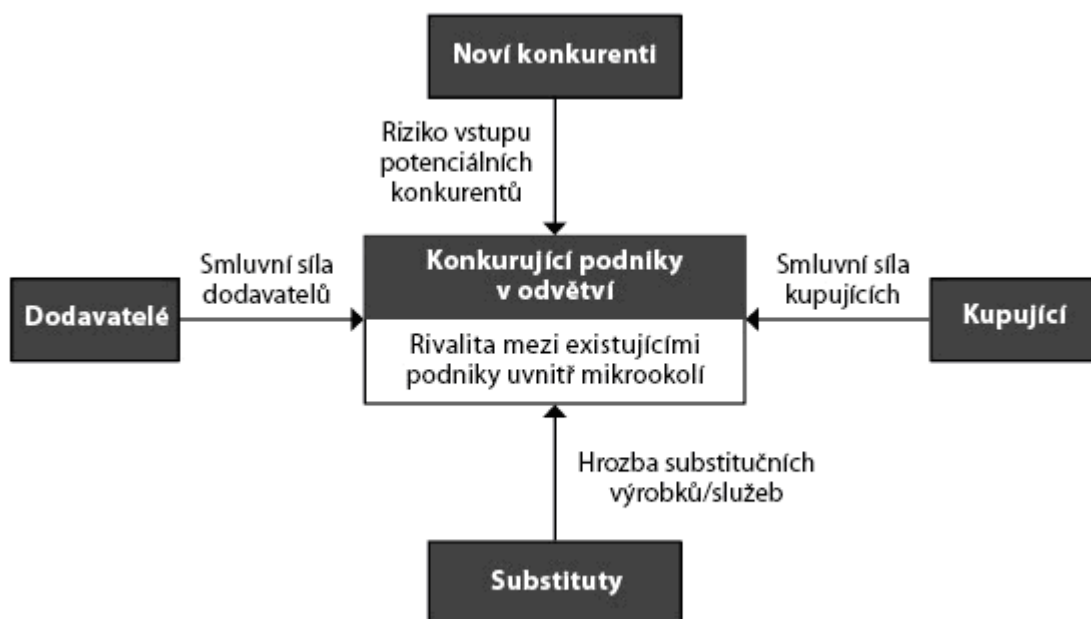
	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p><b>S</b></p> <p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p>strenghts</p>	<p><b>W</b></p> <p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p><b>O</b></p> <p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p>opportunities</p>	<p><b>T</b></p> <p><b>HROZBY</b></p> <p>threats</p>

Obrázek 4. SWOT (www.sunmarketing.cz)

#### 4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V této části se blíže podíváme na pět sil, které rozhodují o atraktivitě trhu. S touto analýzou poprvé přišel pan Michael E. Porter, což je také důvod proč je často pojmenována jako Porterova analýza.

Celá analýza se točí kolem pěti konkurenčních sil, které jsou definovány takto: Potenciální nově vstupující, Substituty, Konkurenti v odvětví, Kupující a Dodavatelé. Tyto síly se navzájem ovlivňují. Jejich společné působení rozhoduje o ziskovosti podniku v daném odvětví. Směr ovlivňování a působení sil je uveden na obrázku níže.



Obrázek 5. Analýza pěti sil (Porterova analýza) ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz))

Pojďme se nyní společně podívat na hrozby, které přináší jednotlivé síly. Pan Kotler spolu s panem Kellerem jich uvádí ve své knize Marketing Management 5 v následujícím pořadí:

1. **Hrozba silné rivality segmentu.** Tato hrozba spočívá v počtu společností a jejich produktů v daném odvětví. Také v jejich strategiích, v motivaci se na daném trhu udržet. Dále pak zajímavost trhu ovlivňují faktory jako neatraktivita prostředí, stagnace trhu, či vysoké náklady na udržení se na trhu. Pokud se nad těmito faktory zamyslíme a spojíme je dohromady s touhou společností udržet se na daném trhu, pak nám vyjde jako výsledek této rovnice velmi tvrdý trh, na kterém dochází k častým válkám (reklamním, cenovým, aj.). Vše se následně projeví v nákladech, potažmo zisku společnosti.

2. **Hrozba nově vstupujících konkurentů.** V tomto bodě se budeme bavit o atraktivitě trhu. Právě toto je základní faktor, díky kterému se firma rozhodne vstoupit a vyvíjet aktivity na daném trhu. Nejatraktivnějším trhem je bezesporu ten, kde na začátku málo vložíme a na konci mnoho vyděláme. Do trhu s takovýmito charakteristikami je velmi těžké se dostat. Dále zde pak společnosti musí zvažovat míru rizik, kterou lze velmi dobře navázat na výše zmíněné. Ve chvíli, kdy máme zajímavý trh, kde je poměrně velký prostor s vysokým potenciálem zisku a nízkými náklady, je to pro nás výhra. Není zde téměř žádné riziko. Ovšem ve stejném případě, kde pro vstup do takto zajímavého odvětví musíme vložit mnoho prostředků se míra rizika, přímo úměrně zvyšuje míře vložených prostředků.
3. **Hrozba substitutů, náhražek.** Pokud se pohybujeme v segmentu, kde možnost nahrazení výrobku výrobkem obdobným je vysoká, pak se tento segment jeví nezájímavým. Ve chvíli vstupu takovýchto produktů na trh nám přirozeně začínají klesat tržby, potažmo zisky. Tento druh hrozby je velmi závislý na míře technologie v odvětví. Obzvláště v dnešní době je technologická náročnost výroby poměrně silnou překážkou pro vstup konkurenčních produktů či náhražek na trh. Je to velmi logické díky těmto faktorům je pro společnosti uvažující o vytvoření konkurenčního lemu velmi nákladný vstup na trh. Díky předchozímu bodu již víme, že riziko je proto velmi vysoké.
4. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.** Zákazníky můžeme rozlišit do dvou základních kategorií. Zákazníci se silnou vyjednávací silou a zákazníci se slabou vyjednávací silou. Jak může zákazník nabýt silnou vyjednávací sílu? Zákazníci se mohou slučovat do skupin. Čím větší skupina, tím vyšší vyjednávací síla. Toto je způsobeno kupní silou. Jednotlivec má menší kupní sílu, než skupina jednotlivců. Vyjednávací sílu lze zvýšit také vyšší organizovaností. Zákazník má také větší vyjednávací sílu pokud náklady na daný výrobek tvoří majoritní část celkových nákladů zákazníka. Dále pak pokud je zákazník citlivý na cenu, ve chvíli kdy společnost mění cenovou politiku. Nejlepší obranou ze strany firem vůči těmto zákazníkům je vytvoření ještě zajímavější nabídky, než je stávající.
5. **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.** Zde platí pravidlo pro neatraktivnost trhu. To znamená, že pokud jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny, či snižovat dodávky, pak je prostředí pro firmu neatraktivní. V tomto případě platí podobné, jako v bodu číslo 4. Pokud jsou dodavatelé organizovaní a čím jsou větší, tím

větší mají vyjednávací sílu. A stejně tak, pokud existuje velmi úzká skupina dodavatelů dané komodity. Rovněž je důležité, jak velkou složkou výroby je dodávaná komodita. Sílu dodavatelů mohou ovlivnit také náklady. Pokud jsou náklady na změnu dodavatele vysoké, pak má aktuální dodavatel výhodu. Ideální je vztah win-win, kde jak odběratelé, tak dodavatelé mají navázány dobré vztahy a podporují se navzájem a nemají potřebu hledat či měnit tyto dodavatelsko-odběratelské vztahy. (Kotler, Keller, 2007, s. 380-381)



## 5 UŽÍVÁNÍ KOLOBĚŽKA JEHO ZDRAVOTNÍ VÝZNAM

Jelikož byla koloběžka původně vyvinuta jako zdravotní a posilovací pomůcka, bylo by záhodno si o užívání koloběžky a jejím zdravotním významu povědět více. V následující kapitole bude uvedeno a graficky znázorněno, jak koloběžku užívat. Také zde bude rozvedeno zdravotní hledisko využívání koloběžky. Celou tuto část budu čerpat z webových stránek společnosti mibo.cz, kde je tato problematika převzatá z diplomové práce paní Ing. Šárky Kittlerové strany 102-118.

### 5.1 Užívání koloběžky

V následujícím odstavci bude popsána technika jízdy na koloběžce. Byť může být pro hodně lidí zcela zřejmé jak používat koloběžku, tak je jasné, že optimalizací úkonů dosáhneme lepších výsledků.

Na koloběžce existují základní dva postoje. Aktivní a pasivní. Při aktivním postoji jezdec vykonává činnost, při pasivním nikoli. Při jízdě na koloběžce se setkáváme se základními úkony, které jsou s ní spojeny. Základem je postoj na koloběžce. Zde je důležité, zda-li jde o jízdu po rovinném terénu, jízdu z kopce nebo do kopce.

Při jízdě z kopce by měl postoj maximalizovat kinetickou energii. Tudíž by měl jezdec zaujmout postoj, při kterém minimalizuje odpor vzduchu a optimalizuje těžiště. Při sjezdu je velmi důležité brzdění. Při brzdění je třeba dát vždy těžiště a váhu dozadu, to znamená propnout ruce, snížit a přesunout těžiště dozadu. Tento postoj je vhodné zaujmout při jakémkoliv brzdění, jelikož se lépe manévruje a je při něm lepší stabilita. Při jízdě do kopce je nutné pravidelné odrážení s vysokou frekvencí. Při jízdě po rovině lze uplatňovat různé styly odrážení.

Výše jsme si popsali odraz s důrazem na frekvenci, dále ještě existuje základní varianta odrazu a poslední třetí variantou je varianta závodní. Mezi další velmi důležité dovednosti každého koloběžkáře patří výměna nohou. Výměna může být provedena buď přes špičku, nebo přes patu, nebo přeskokem (při dynamické jízdě).

Poslední velmi důležitou součástí dovedností každého jezdce je projíždění zatáček. Při jízdě zatáčkou by jezdec neměl vytáčet tělo mimo osu koloběžky, odrazová noha by měla být na vnitřní straně zatáčky, která je projížděna. To vše pro lepší ovladatelnost koloběžky. Podrobnější obrázkové znázornění můžete najít v PŘÍLOZE P. I (Kittlerová, 2006, s. 102-118)

## 5.2 Zdravotní význam užívání koloběžky

Díky jízdě na koloběžce rozvíjíme zejména koordinaci pohybů a rovnováhu. Nejpříbuznějším sportem z hlediska zdravotního přínosu je jízda na běžkách, při níž zapojujeme celé tělo. Nejvíce zde zapojujeme dolní končetiny, záda (bederní část), horní končetiny a také tzv. core (vnitřní svalstvo držící skelet). Při správném užívání koloběžky nedochází k zatuhnutí svalů. Dále pak synchronizujeme dýchání (respirační systém) a rozvíjíme svalstvo hrudního koše. Využíváním koloběžky se také šetří naše klouby, zejména díky minimálním otřesům, které při jízdě uživatel zažívá. Mimo jiné se také rozvíjí naše aerobní zdatnost, o vytrvalosti nemluvě. Pokud bychom chtěli shrnout tuto část, pak jízda na koloběžce přispívá k celkovému zdraví, kondici a utužování organismu. (Mlýnek, 2010, s. 33)

## 6 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S POTENCIÁLNÍMI CÍLOVÝMI SKUPINAMI

Pro tuto bakalářskou práci jsem se rozhodl zpracovat strukturované rozhovory s potenciálními členy cílových skupin pro stanovenou koloběžku. Tento prvotní sběr dat byl pro mě novou zkušeností.

Výběr cílových skupin byl posuzován na základě těchto jejich významných vlastností: kupní síla, praktická využitelnost koloběžky, sportovní pomůcka, věc stylu, místo nejčastějšího výskytu jedince a množství času, který daný jedinec má. Na základě těchto kritérií byly rozděleny cílové skupiny dle věku, dle povolání a dle místa bydliště. Byly stanoveny dvě cílové skupiny. První ve věku 18-30 let a druhá ve věku 30-45 let. Do první skupiny byli zařazeni studenti a začínající pracující, obě skupiny bydlící ve větších městech. Ve druhé skupině jsou pracující lidé s méně časem a větší kupní silou. Také lidé z této skupiny bydlí ve větších městech.

Kritéria výběru byla zvolena v souladu s vlastnostmi koloběžky a se silnými stránkami koloběžky. Zejména pak s designem, složitostí, komfortem jízdy a faktory působící na zdraví uživatelů.

Každý strukturovaný rozhovor byl zpracován osobně, případně telefonicky. Lidé, se kterými byl prováděn, jsou mými přáteli, známými, spolužáky, či kontakty z mých předchozích zaměstnání (zde se jedná zejména o manažery firem ve Zlínském a Olomouckém kraji). Všichni splňují podmínky výběru cílových skupin uvedených v minulém odstavci.

Každý rozhovor byl rozdělen do 4 částí, kde v první části byly kladeny otázky týkající se daného jedince a jeho vztahu ke sportu, potažmo ke koloběžkám. Ve druhé části byly otázky vztahující se k cenovému horizontu dané koloběžky, kde mě nejvíce zajímalo hranice nejvyšší a nejnižší přípustné ceny pro koupi koloběžky. Také to, za co by si byli tito respondenti schopni připlatit. Ve třetí sadě otázek byly skryty otázky ohledně zdravotního významu používání koloběžek a váhy tohoto faktu při rozhodování. A konečně ve čtvrté části se nalézaly otázky, týkající se designu a jeho vlivu na rozhodování jednotlivců. Následně respondenti hovořili o doplňujících informacích, ať už z jejich strany, či ze strany mé.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 OBSAH A CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Při konzultaci s vedením společnosti jsem se vyjádřil k tomu, jak bych chtěl, aby práce byla vypracována. Zejména bylo záměrem, aby práce měla reálný přínos pro firmu. Aby byli schopni z této práce získat důležité informace potřebné pro rozvoj jejich podnikání v České republice, případně v zahraničí. Tyto informace by měly nalézt právě v praktické části.

Nejdříve bude představena společnost MIBO Scooters. Krátce bude popsána její historie, pohled majitele na trh s koloběžkami pro dospělé, na co se společnost soustřeďuje a její vize. Dále bude uveden vývoj, jakým společnost prošla od svého vzniku, a to nejen z pohledu produktových řad, ale i z pohledu finančního. Posléze se již dostaneme k tomu nejdůležitějšímu. K samotnému produktu. Popíšeme si princip fungování koloběžky MIBO Mastra technologický postup výroby. Uvedu životní cyklus a kalkulaci. Na přání vedení společnosti bude provedena SWOT analýza vybraného produktu. Dále se zaměříme na konkurenci ve stávajícím oboru a také v oblasti, kam by se koloběžky MIBO chtěly dostat. V předposlední řadě bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. A ve finální části budou uvedena doporučení pro společnost spolu s vyhodnocením strukturovaných rozhovorů s cílovými skupinami, který byl proveden.

### 7.1 Ekonomické představení společnosti

Společnost MIBO vznikla oficiálně v roce 1998. Nicméně její zakladatel a aktuální majitel v jedné osobě Břetislav Michálek má zkušenosti s výrobou koloběžek mnohem delší. Jeho první koloběžku mu postavil otec v 60. letech minulého století a podle svých slov na ni najezdil stovky kilometrů. Společnost se za téměř šestnáctiletou existenci rozrostla a čítá 10 zaměstnanců. Po přestěhování do nové výrobní haly je společnost schopna produkovat 3 000 kusů koloběžek za rok. Produktová škála čítá na 15 odlišných druhů koloběžek, které lze rozdělit na koloběžky do města, na silnici, do terénu, pro Mushing (ke koloběžce lze přivázat vodítko psa a s ním následně jezdit na koloběžce) a závodní speciály. Ve variantě do města si můžeme zvolit mezi skládací a normální variantou.

Dále koloběžky na silnici a do města lze vybrat buď ve variantě Classic nebo Top. Rozdíl je v komponentech obou škál. Koloběžky Top jsou osazeny kvalitnějšími ráfky a pneumatikami, kvalitnějšími brzdami a je zde navíc integrovaný stojan a rohy. Do produkce spo-

lečnosti počítám také tříkolky pro průmyslové podniky s nosností 200 kg, které lze používat pro přepravu břemen po tovární hale.

Koloběžky mají velmi dobré jízdní vlastnosti (posuzuji z vlastního pohledu uživatele). Díky velikosti kol a pláštům je jízda velmi pohodlná. Díky předním a zadním brzdám se dá říci, že je jízda i bezpečná. Rám, který si společnost vyrábí sama, je velmi designový a kvalitní.

Základem společnosti je kvalita. Nejen kvalita komponentů, ale zejména kvalita rámu. Na rámu je postaveno vše. Pokud není rám správně udělaný je jízda na koloběžce nebezpečná, ba nemožná. Na prasknutí rámu společnost poskytuje garanci 5 let. Od počátku své existence měla společnost pouze jednu reklamaci na poškození rámu, když koloběžku přejel autobus. Toto bylo vyřešeno pouze narovnáním a přelakováním zkřiveného a poškrábaného rámu.

Společnost MIBO Scooters má své koloběžky vyzkoušeny Českou státní zkušebnou a splňuje následující normy: ČSN EN 71-1, ČSN EN 71-3 a ISO 42-10

Aktuální vizí společnosti není růst co nejrychlejším tempem, či navyšování každoročního objemu. Cílem je vyrábět co nejkvalitnější koloběžky. V jednom článku prohlásil majitel, že společnost vidí takto: MIBO=Ferrari. (*Koloběh sport*, © 2014)

## 7.2 MIBO Mastr

Pro celkový koncept této práce jsem byl požádán vedením společnosti, abych analyzoval konkurenceschopnost koloběžky MIBO Mastr. Toto bylo velmi potěšující, protože právě tento typ koloběžky jsem měl ve Francii a získal jsem s ním tudíž nejvíce zkušeností. Jedná se o skládací typ městské koloběžky. V dnešní době je to také koloběžka, která tvoří majoritní prodeje celé společnosti. V následujících částech bude názorně ukázán právě vývoj objemu produkce, kusovník koloběžky, kalkulaci na jeden kus a aktuální pozice koloběžky v životním cyklu. V první řadě si ovšem pojdme představit samotnou koloběžku.

První uvedenou informací na webových stránkách mibo.cz je informace o ceně. Tato koloběžka v základní verzi (Classic) stojí 7 990 Kč vč. DPH. Ve verzi Top ji lze pořídit za 8 990 Kč vč. DPH. Zaměříme se na technická specifika verze Classic. Rozměr před složením je 130x94 cm (délka x výška), po složení jsou rozměry 105x50 cm. Výška podlahy od země je 30 mm (světlá výška) a výška nášlapu je 50 mm. Hmotnost koloběžky je 9 kg.

Rozdíl je ve výbavě modelů Classic a Top. V základní verzi je koloběžka osazena komponenty: kola Klasik přední - 16" Alu 24, zadní - 12" 1/2" Alu 24, přední a zadní brzda Shimano Alivio, ocelová řídítka, představec, gelová madla, pneu Kenda přední 16x1,75 a zadní 12,5x2,25, ocelové blatníky a zvonek.



Obrázek 6. Koloběžka MIBO Mastr, složená a rozložená ([www.mibo.cz](http://www.mibo.cz))

Ve verzi Top je změna v následujícím vybavení: Kola Profi Alu 32 Novatec - přední 16", zadní 12,5", pneu Schwalbe Road Cruis – přední 16x1,75, zadní 12,5x2,25, brzdy Shimano Deore, navíc zde jsou integrované rohy TranzX a integrovaný stojan na koloběžku. Ve zbylých parametrech se koloběžky neliší.

Rám je u obou koloběžek stejný (viz Obrázek 7.)



Obrázek 7. Skládací rám koloběžky MIBO Mastr (Classic i Top) ([www.kolobehsport.cz](http://www.kolobehsport.cz))

Novinkou pro rok 2014 je zařazení nového modelu do produktové řady, s názvem MIBO Mastr new. Tato koloběžka je osazena stejnými komponenty až na zadní kolo, které je u tohoto modelu ve velikosti 16" jak v modelu Classic, tak v modelu Top. Díky této změně

se upravují i rozměry koloběžky v celku i ve složeném stavu. Změna je následující: 139x94 cm (oproti 130x94 cm ve starší verzi) světlá výška je zde 40 mm a výška nášlapu 60 mm (oproti 30 mm a 50 mm ve starší verzi). Cenový rozdíl je pouze u modelů v řadě Top, kde si u nového modelu připlatíme o 1 000 Kč více. Pro lepší orientaci a přehled je uvedena tabulka se souhrnými informacemi o řadě Mastr.

Druh koloběžky	Cena	Rozměr před složením	Rozměr po složení	Výška nášlapu	Světlá výška	Váha
<b>MIBO Mastr</b>	7 990 Kč	130x94 cm (délka x výška)	105x50 cm	50 mm	30 mm	9 kg
<b>MIBO Mastr top</b>	8 990 Kč	130x94 cm (délka x výška)	105x50 cm	50 mm	30 mm	9 kg
<b>MIBO Mastr new</b>	7 990 Kč	139x94 cm (délka x výška)	110x53 cm	60 mm	40 mm	9 Kg
<b>MIBO Mastr new top</b>	9 990 Kč	139x94 cm (délka x výška)	110x53 cm	60 mm	40 mm	9,5 kg

Tabulka 1. Modely MIBO Mastr (vlastní zpracování)

### 7.2.1 Technické parametry MIBO Mastr

V této části bude uveden a okomentován kusovník koloběžky.

Název	Počet kusů	Materiál	Výroba či nákup	Rozměr	Postup
<b>Rám</b>	1	Ocel	Výroba	100x80x20 cm	1
<b>Řídítka</b>	1	Ocel	Nákup	28x50 cm	6
<b>Přední vidlice</b>	1	Ocel	Nákup	60x10 cm	2
<b>Přední kolo</b>	1	komb. Guma, kov	Nákup	16 palců	4
<b>Zadní kolo</b>	1	komb. Guma, kov	Nákup	12,5 palce	5
<b>Brzdy</b>	2	kov a guma	Nákup	--	7
<b>Blatníky</b>	2	Plech	Nákup	--	3
<b>Zvonek</b>	1	Plech	Nákup	--	8

Tabulka 2. Kusovník (vlastní zpracování)

V tabulce můžete vidět na levé straně jednotlivé komponenty, ze kterých se koloběžka skládá. Dále je zde počet kusů jednotlivých komponent spolu s rozepsáním, jestli danou věc společnost kupuje, nebo vyrábí. Je zde uveden také materiál, ze kterého je daná součást koloběžky vyrobena. Posléze rozměry jednotlivých částí a nakonec je zde uveden postup, jakým je koloběžka sestavována. Nejdůležitější položkou k povšimnutí je sloupec Výroba, či nákup. Důležitý je proto, že je zde uvedena nejdůležitější součást celé koloběžky, kterou



je rám. Ten si společnost sama vyrábí a klade na něj největší důraz. Kalkulace na jednu koloběžku

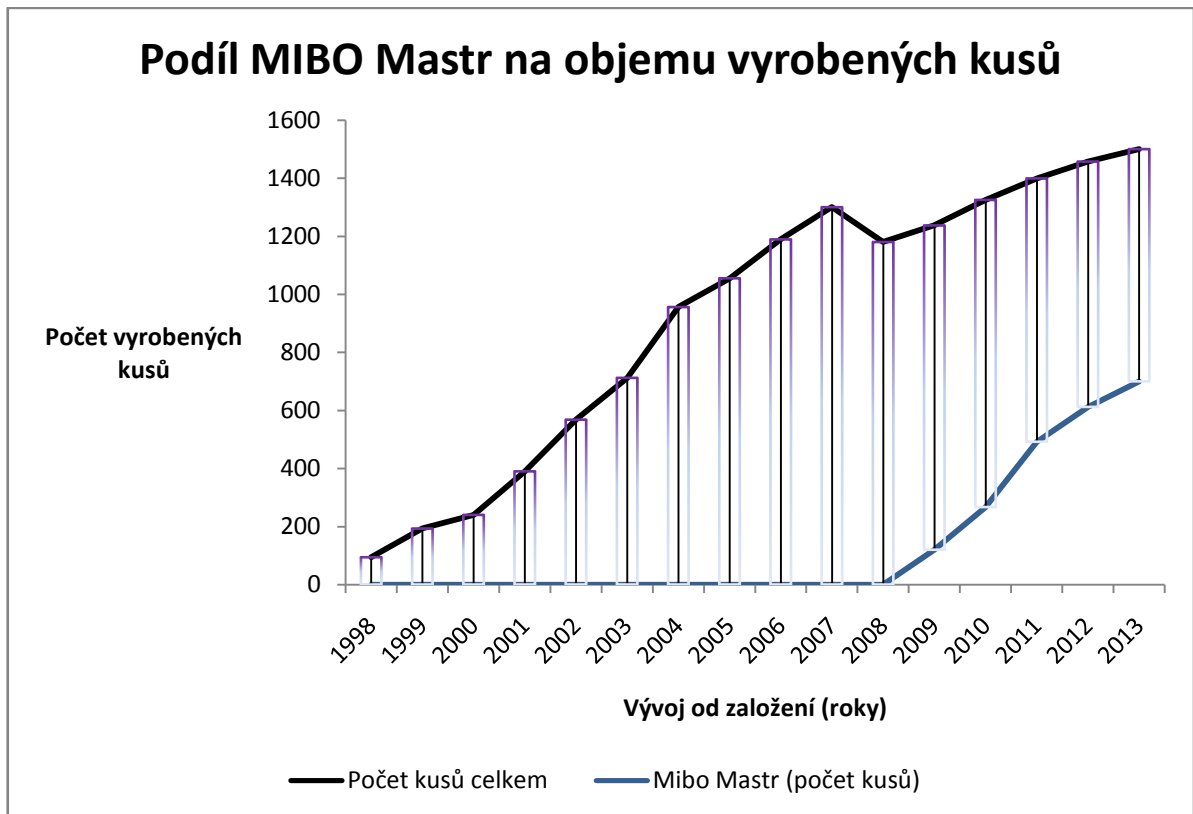
Jelikož by měla tato práce úplně vypovídat o konkurenceschopnosti naší koloběžky, zařadil jsem zde také kalkulaci ceny jednoho kusu. Kalkulace ceny nám totiž naprosto odhaluje cenovou politiku společnosti. Cenovou politiku považuji za jednu z klíčových zbraní v konkurenčním boji na trhu. Kalkulace byla na žádost společnosti přepočítána.

Přímé náklady	700
Přímé mzdy	130
Ostatní náklady	30
Výrobní režie - 20 %	140
<b>Vlastní náklady výroby celkem</b>	<b>1000</b>
Správní režie - 8 %	56
<b>Vlastní náklady výkonu</b>	<b>1056</b>
Odbytová režie - 15 %	105
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>1161</b>
Zisk - 30 %	348,3
<b>Cena bez DPH</b>	<b>1509,3</b>
DPH - 21 %	316,953
<b>Cena s DPH</b>	<b>1826,253</b>

Tabulka 3. Kalkulace ceny, ceny v Kč (vlastní zpracování)

### 7.2.2 Vývoj tržeb a podíl MIBO Mastr na celkovém objemu tržeb

V následující části se podrobněji podíváme na objem vyrobených kusů celkem a na následný podíl objemu, který zaujímá MIBO Mastr.



Graf 1. Podíl MIBO Mastr na objemu vyrobených kusů (vlastní zpracování)

Graf 1. nám znázorňuje objem veškerých koloběžek, které společnost vyrábí v letech od založení, tedy od roku 1998 až do roku 2013. Jelikož analyzujeme konkurenceschopnost MIBO Mastr je zde uveden vývoj objemu vyrobených kusů tohoto modelu. Tato koloběžka se začala vyrábět v roce 2009 a od počátku její výroby se růst objemu vyrobených kusů nezastavil. Rok od roku roste. V některých letech bylo tempo růstu větší a v některých menší. Zajímavé je se podívat na roky, kdy se začala projevovat hospodářská krize. Zde můžeme vidět lehký propad celkového objemu vyrobených koloběžek, nicméně tento propad byl vyrovnán a do dvou let překonán. Tím nejzajímavějším ovšem je porovnání vývoje výroby celkem a podíl, který má na této výrobě Mastr. Od počátku vývoje je zde vidět nepřetržitý růst a to i v obdobích, kdy se společnosti, jako celku nedařilo (krizová léta). V roce 2013 můžeme vidět, že produkce MIBO Mastr tvoří 46,7% z celkového objemu produkce (do této produkce je zahrnut Mastr Classic i Mastr Top).

Chci upozornit na objem, který si tento typ koloběžky „utrhl“ pro sebe. V dnešních dnech tvoří výroba pouze tohoto typu koloběžky téměř polovinu celkového objemu produkce společnosti MIBO Scooters a od počátku své výroby vzrostl více jak pětinašobně.

## 7.3 Konkurence

Česká republika je kolébkou koloběžky, koloběžkaření i závodů na koloběžkách. Tento sport vznikl jako letní příprava pro běžkaře. Z těchto dvou důvodů se právě v Česku nachází nejvíce výrobců koloběžek pro dospělé na světě. Pokud tedy budeme brát v potaz výrobu většího počtu koloběžek, než jen například zakázkovou výrobu. Mezi další „velmoci“ ve výrobě koloběžek pro dospělé můžeme řadit Finsko, Velkou Británii, Nizozemí a Spojené státy americké.

### 7.3.1 Konkurence v České Republice

Jak bylo uvedeno v úvodu, Česko patří mezi „velmoci“ ve výrobě koloběžek pro dospělé. To zejména díky třem výrobcům: MIBO Scooters, Kostka kolobka a Yedoo. Dále bychom zde mohli počítat i malé výrobce, kteří vyrábí koloběžky vyloženě na zakázku zákazníka. Nicméně tito výrobci nemají dostatečnou technologii, ani kapacitu, aby byli schopni nějakým způsobem konkurovat třem výše zmíněným společnostem.

#### 7.3.1.1 *Kostka kolobka*

Tato společnost sídlí v Potůčnicku u Hanušovic. Společnost se od roku 1992 specializovala na výrobu rámu pro kola. Nicméně díky silící konkurenci, zejména ze zahraničí se společnost musela v roce 2002 přeorientovat na jiný typ výroby. Společnost tedy začala vyrábět koloběžky. Zprvu to byly koloběžky pro děti, později pro dospělé. Mezi lety 2007-2010 společnost modernizovala své technologie a možná i proto v dnešní době vlastní mezinárodní patenty a průmyslové vzory na své koloběžky. Společnost se mimo jiné zabývá výrobou regálových systémů.

Společnost je od roku 2009 držitelem certifikátů: Systém environmentálního managementu ISO 14001:2005 a Systém managementu jakosti ISO 9001:2001.

Cenově vychází nejlevněji model pro dospělé KOSTKA HILL FUN za 4 500 Kč vč. DPH, naopak nejdražší koloběžkou v sortimentu je koloběžka pro dospělé KOSTKA RACER PRO za 22 100 Kč vč. DPH.

Produktová řada koloběžek Kostka je stejná produktová řada MIBO. Vyrábí koloběžky pro děti, pro dospělé, do města, na rekreaci a sport a v neposlední řadě na Mushing (jízda na koloběžce se psem). Mají jeden zvláštní produkt a to koloběžku RE-HA pro seniory. U této

koloběžky je navíc odpružené sedátko a na přední vidlici odkládací místo pro rehabilitační hole.

V oblasti skládacích koloběžek ovšem do značné míry zaostává za MIBO Mastr. Ve své produktové řadě mají koloběžku KOSTKA REBEL Fold, která by jako jediná mohla konkurovat naší koloběžce. Problémem této koloběžky je ovšem nemožnost složení rámu. Na této koloběžce se skládají pouze řídítka, tudíž se zmenší pouze její výška, nikoli délka. Další nevýhodou této koloběžky je její cena, která je na úrovni 9100 Kč vč. DPH, což je o 1110 Kč více jak u koloběžky naší společnosti. Výhodou této koloběžky je naopak velmi nízká váha, pouze 5,8 kg. Jako další výhodu vidím úložný batůžek na drobné věci, jako peněženku, mobil, či větrovku. Tento je integrovaný do řidítek a neomezuje žádným způsobem skládání koloběžky.



Obrázek 8. Koloběžka KOSTKA REBEL Fold ([www.cz.kostka-kolobka.eu](http://www.cz.kostka-kolobka.eu))

### 7.3.1.2 Yedoo

Pražská společnost, zabývající se výrobou koloběžek od roku 1998. Společnost vlastní a vyrábějící koloběžky Yedoo se jmenuje Intrea-Piko s.r.o. Pod značkou Yedoo jsou koloběžky vyráběny až od roku 2009. Aktuálně společnost vyváží do více než 35 zemí světa.

Společnost Intrea-Piko s.r.o. splňuje stejně jako předchozí dvě firmy atesty a normy. Konkrétně to jsou: ČSN EN 14619:2005, certifikace od Strojírenského zkušebního ústavu, s.p. a od TÜV SÜD Czech s.r.o..

Podíváme-li se na cenové rozpětí, ve kterém Yedoo prodává své koloběžky, zjistíme, že jejich koloběžky vychází z hlediska financí nejlépe. Nejlevnější model koloběžky pro dospělé lze pořídit za 2 590 Kč, zde se bavíme o modelu Yedoo OX. Naopak nejdražší model lze pořídit za 4 990 Kč a bavíme se o modelu Yedoo Mezeq New.

Podívejme se nyní na produktovou řadu této společnosti. Můžeme vidět poměrně velký rozdíl oproti MIBU a Kostkovi. Tyto dvě společnosti se zabírají výrobou koloběžek všech typů, které jsou možné. Ovšem společnost Yedoo má ve své produktové řadě pouze 6 druhů koloběžek. Tyto koloběžky se od sebe liší velikostí kol a tvarem rámu. V produktové řadě nenalezneme skládací koloběžku, koloběžku pro Mushing, koloběžku pro průmysl, ani koloběžku pro vrcholový sport. Veškeré koloběžky jsou převážně určeny do města a na přepravu po něm. O to širší je škála koloběžek pro děti, kde můžeme nalézt 9 různých druhů koloběžek. Zde bych upozornil na spolupráci společnosti Yedoo s panem Němečkem, autorem Čtyřlístku. Kde na dětských koloběžkách můžeme nalézt vždy jednoho z hrdinů tohoto kreslenéhokomiksu.

Za poslední období společnost velmi inovovala. Na koloběžkách vytvořila přes 400 nových inovací, což je podle zdrojů až 85% komponentů koloběžky. Výsledkem je sexy design a nejen koloběžek, ale i webových stránek. Největší benefit je pro mě možnost regulace výšky podlahy na základě uchycení zadního kola. Dále pak integrovaný stojánek u všech modelů a v neposlední řadě rychloupínací náboje na kolech, pro rychlejší manipulaci s koloběžkou pro lepší skladnost. Nevýhodou, kterou Yedoo stále má, je rám, který nevydrží tolik co rám od společnosti MIBO. Důvod je prostý, jde o profil, ze kterého je rám vyrobený. Yedoo používá kruhový profil, naopak MIBO používá čtvercový profil.



Obrázek 9. Yedoo Meyeq ([www.yedoo.eu](http://www.yedoo.eu))

### 7.3.2 Konkurence v zahraničí

Největším ze zahraničních konkurentů je Finský výrobce koloběžek Kick bike a výrobce koloběžek z Velké Británie Swiftly. V celosvětovém měřítku se můžeme zmínit o Amerických producentech koloběžek, jako jsou: Amish, Digler, Gravity. Každá z těchto společností se specializuje na jiný druh koloběžky, proto bude lepší, když si ke každé z nich něco řekneme.

#### 7.3.2.1 Kickbike

Společnost sídlící ve Finských Helsinkách vlastní její zakladatel Hannu Vierikko. Tento pán byl profesionálním atletem, který hledal možnosti tréninku a díky tomu přišel s vlastním designem koloběžky pro dospělé. Společnost i majitel je pojmem v oboru, pan Michálek (majitel MIBO Scooters) závodil se panem Vierikkem, v dobách kdy byl ještě aktivním sportovcem. Kickbike prodává po celém světě od Austrálie až po Spojené státy americké.

Jejich produktová řada obsahuje 6 různých koloběžek pro dospělé. Tyto koloběžky lze využívat jak do města, tak do přírody, či pro Mushing. Cenově se pohybují od 229 Eur (6 297 Kč, dle aktuálního kurzu 27,5 Kč/Eur) za model Freeride do 569 Eur (16 647 Kč, dle aktuálního kurzu 27,5 Kč/Eur) za model Crossmax 20 D+. V oblasti skládacích koloběžek Kickbike zatím nefiguruje.



Obrázek 10. Kickbike Race MAX 20, typický tvar rámu společnosti Kickbike ([www.kickbike.com](http://www.kickbike.com))

Zajímavostí této společnosti je, že vyrábí speciální výrobek s názvem Kickspark. Jedná se o odraždlo, které lze použít na sněhu, či ledu. Princip pohybu je stejný jako u koloběžky, nicméně jsou zde dvě lyže (či čepele) a jezdec se odráží středem, tedy mezi těmito lyžemi (čepelemi). Pro lepší pochopení viz. Obrázek 11.



Obrázek 11. Kickspark ([www.kickbike.com](http://www.kickbike.com))

### 7.3.2.2 *Swiftly*

Swiftly Scooters je společností z Velké Británie, konkrétně z Manchesteru. Byla založena manželi Ifthakarovými, kdy v roce 2011 sestrojili první model koloběžky. Tato společnost klade velký důraz na design. Na designu se podílí The Corner shop (Londýn, Paříž) a Paul Smith.

Jejich produktová řada obsahuje tři druhy koloběžek, které jsou každá ve dvou barevných provedeních. Veškeré koloběžky jsou určeny do města. Jediná Swiftly Air je popsána, že se dá využít i mimo město. Zbylé Swiftly Zero a Swiftly One jsou opravdu jen do města. Cenově se koloběžky pohybují od 349 Liber (11 636 Kč) za Swiftly Air až po 499 Liber (16 637 Kč) za Swiftly One.

Nyní se zamysleme nad cenou této koloběžky v porovnání s ostatními koloběžkami daného výrobce. Swiftly One je jediná skládací. Tudíž zde můžeme porovnávat s naší koloběžkou, kterou analyzujeme. Způsob jejího skládání je naprosto odlišný od toho, jak skládáme MIBO Mastr. Zde se oddělá podlaha a zadní kolo se vloží místo podlahy. Následně se povolí rychloutahovací šroub řídicí, ta se otočí o 90 stupňů a složí se k rámu, kde se pomocí háčku zachytne a slouží tak, jako takové ouško, za které lze koloběžku vzít a odnést. Tento systém je rychlejší než skládání MIBO Mastr, ovšem jen o chvíli. Praktičnost v tomto typu skládání je zejména v tom, jakým způsobem lze koloběžku přenášet. Na druhou stranu je pravdou, že koloběžka je po složení pořád větší než analyzovaná koloběžka, tudíž skladnost není tak dobrá. Co se týká kvality je na tom lépe MIBO Mastr, zejména kvůli konstrukci rámu. Swiftly One je vyrobena z oválného profilu. Co do ceny opět je na tom lépe naše koloběžka a to výrazně. Z hlediska bezpečnosti opět vítězí Mastr, protože má i zadní brzdy, kdežto One má pouze předníbrzdu. Zadní by znemožňovala skládání. Pokud se podíváme na design a styl, pak má v mých očích navíc Swiftly, protože dělají opravdu přitažlivý výrobky (viz. Obrázek 12.).





Obrázek 12. Swift One před a po složení (www.mocoloco.com)

### 7.3.2.3 Trh v Severní Americe

Ve Spojených státech amerických existuje více menších společností, které se zabývají výrobou koloběžek. Jsou to firmy jako Amish, Diggler, či Gravity. Každá z těchto firem se soustřeďuje na výrobu odlišných koloběžek. Amish vyrábí kýčovitě koloběžky do města v cenách do 300 dolarů (do 5 940 Kč). Je to takový klasický styl, jako koloběžky z filmů, s košíkem vepředu s menšími koly. Diggler vyrábí koloběžky pro Mushing, sjezd a elektrické koloběžky s velkými koly (20") a s vysokou světlou výškou. Pokud se potom budeme bavit o cenách tak se pohybují v mezích 249-799 dolarů (4 930 - 15 424 Kč). Tato společnost vyrábí také elektrické koloběžky, které mohou dosahovat maximální rychlosti 48 km/hod. Přičemž jejich cena se pohybuje v mezích 2 399,95-4 999,95 dolarů (47 519 – 98 999 Kč). Poslední ze zmíněných společností je Gravity, která se také specializuje na sjezdové koloběžky a koloběžky pro Mushing. Cenově se koloběžky této společnosti pohybují v mezích 371 – 1 221 dolarů (7 345 – 24 176 Kč) vyznačují se velkými koly a vysokou světlou výškou.

Rámy těchto koloběžek jsou všechny vyrobeny z kulatých profilů, nicméně vypadají robustně. Vybavení je zde velmi podobné vybavení, kterými osazuje naše společnost své koloběžky. Nicméně o těchto značkách se zmiňuji pouze pro informace o americkém trhu. Žádná z těchto společností nevyrábí druh koloběžky, kterou analyzujeme. Skládací koloběžku. Tudíž nebudu dále rozebírat jejich produktové portfolio a ani se o nich nebudu dále zmiňovat.

#### 7.3.2.4 *Konkurence v oblasti „dětských“ koloběžek*

V této části bych se chtěl zaměřit na oblast tzv. „dětských“ koloběžek, které využívají dospělí. Zřejmě si každý z Vás pamatuje koloběžky s malými plastovými, či silikonovými koly. Kde zadní brzdu tvořil plech na pružince a brzdilo se přitlačením plechu přímo na kolečko. Řídítka byla velmi malá a dala se vytahovat. Rám byl skládací a vyrobený z hliníku. Celé se to při jízdě klepalo a ve větších rychlostech byl problém se zatačením a s balancem. Tak tyto koloběžky stále existují. Je pravdou, že vždy záleží na výrobcí. Ve chvíli, kdy si koupíte koloběžku například od společnosti Micro, tak většina nedostatků popsaných výše bude eliminována. Ovšem jízdní vlastnosti nemohou být jiné díky fyzikálním a jiným zákonům (malá kolečka, malá řídítka, vysoko těžiště). Pokud si pořídíte koloběžku ze supermarketu, tak myslím, že jsem jízdu na ni popsal velmi věrohodně.

V poslední době lze vidět inovovaný model těchto koloběžek. Jedná se o koloběžky s většími koly, lepším zpracováním a použité materiály jsou také kvalitnější. Tyto koloběžky jsou stavěné do města, na kratší vzdálenosti. Do kopce se s nimi jede velmi těžko. Výhodou je rychlá složitelnost, nízká váha a relativně nízká cena. Cenově vychází tyto modernější koloběžky na 1 999 Kč za Oxelo Town 5 (Decathlon) až po cenu 3 849 Kč za Oxelo Town 9EF U tohoto nejdražšího modelu se setkáváme s částečným odpružením přední vidlice a se zadní přitlačnou brzdou (viz. Obrázek 8.) a také propagují jednoduché složení koloběžky dosahující času jedné sekundy. Tyto koloběžky jsou asi nejkvalitnější z tohoto segmentu. Dále, jsme se bavili o koloběžkách Micro, což je přímý konkurent koloběžkám z Deathlonu. Zde secenové rozhraní pohybuje od 2 590 Kč za koloběžku Micro Bullet až po 4 550 Kč za koloběžku Micro Flex Blue 200 mm PU. Kvalitativně Micro spoléhá na zemi původu a velmi propaguje, že se jedná o Švýcarské koloběžky. Nejdražší model koloběžky Micro ovšem vybavením neodpovídá koloběžce z Decathlonu. Nemá částečné odpružení přední vidlice, dále pak nemá přitlačné brzdy. Na druhou stranu má stojánek a její podlaha je udělána ze dřeva, díky čemuž pruží a vynahrazuje tlumení přední vidlice (viz. Obrázek 13.).



Obrázek 13. Koloběžka Oxelo Town 9 EF ([www.decathlon.cz](http://www.decathlon.cz)) a koloběžka Micro Flex Blue 200 mm PU ([www.micro-kolobezky.cz](http://www.micro-kolobezky.cz))

### 7.3.3 Shrnutí

V tabulce níže (Tabulka 4.) můžete vidět porovnání jednotlivých koloběžek od jednotlivých konkurentů. Do tabulky byly zařazeny nejdůležitější vlastnosti koloběžky pro její konkurenceschopnost. Jsou zde porovnávány v oblasti Ceny, Druhu kol, Rozměrů, Složitelnosti a Brzd. Mezi největší konkurenty koloběžky MIBO Mastr patří Swifty One, následovaná koloběžkou KOSTKA REBEL Fold.

Za zmínku ještě stojí distribuční kanály výrobců. Všichni realizují prodej přes internetové stránky a spolu s nimi mají i kamenný obchod v místě, kde koloběžky vyrábí. Dále realizují prodej přes výhradní distributory v jednotlivých zemích.

Název produktu	Cena	Druh kol	Rozměry kol (přední x zadní)	Složitelnost (ano, ne)	Brzdy
<b>MIBO Mastr</b>	7 990 Kč	Huštěná	406,4 x 304,8 mm	Ano	Přední i zadní
<b>KOSTKA REBEL Fold</b>	9 100 Kč	Huštěná	406,4 x 304,8 mm	Pouze řídítka	Přední
<b>YEDOO Mezeq New</b>	4 990 Kč	Huštěná	508 x 406,4 mm	Ne	Přední i zadní
<b>Kickbike Race MAX 20</b>	13 673 Kč	Huštěná	711,2 x 508 mm	Ne	Přední i zadní
<b>Swiftly One</b>	16 637 Kč	Huštěná	305 x 305 mm	Ano	Přední
<b>Diggler Alpha Dawg</b>	10 331 Kč	Huštěná	508 x 508 mm	Ne	Přední i zadní
<b>Oxelo Town 9EF</b>	3 849 Kč	Silikonová	200 x 200 mm	Ano	Zadní přítlačná
<b>Micro Flex Blue 200 mm PU</b>	4 550 Kč	Silikonová	200 x 200 mm	Ano	Zadní přítlačná

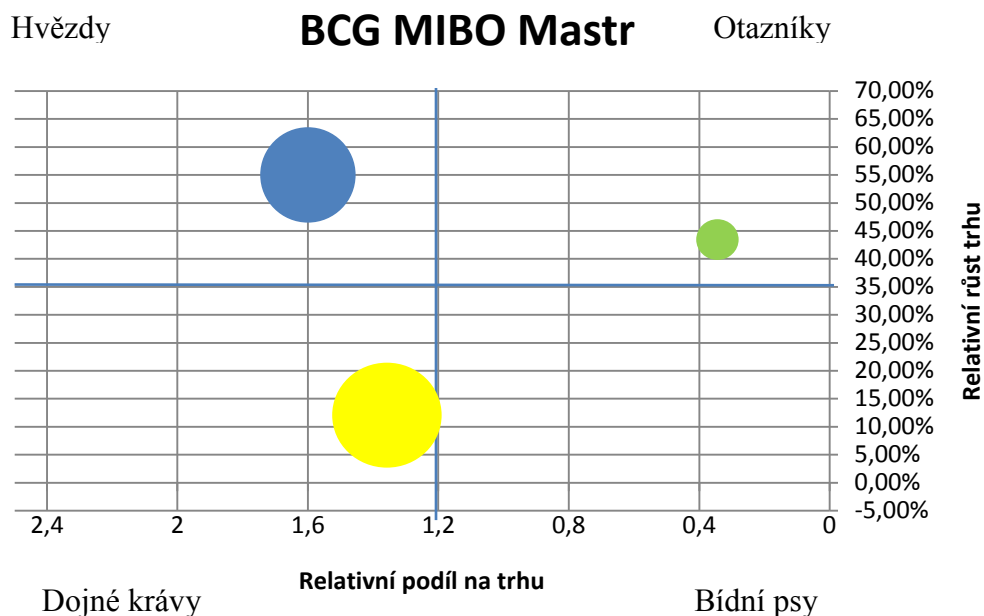
Tabulka 4. Shrnutí konkurence v nejdůležitějších faktorech (Vlastní zpracování)

## 8 ANALÝZY

V této části se zaměřím na provedení jednotlivých analýz týkajících se koloběžky, a také její konkurence. Začnu BCG maticí, posléze provedu SWOT Analýzu MIBO Mastr, a jako finální analýzu provedu Porterovu Analýzu pěti konkurenčních sil.

### 8.1 BCG matice

V BCG matici jsou porovnávány 3 rozdílné produkty společnosti MIBO Scooters. Modrou barvou je zaznačena koloběžka MIBO Mastr. Žlutou barvou pak koloběžka MIBO Crazy. Tato koloběžka je jedním z prvních modelů společnosti. Jedná se o nesložitelnou koloběžku se 16-cti palcovými koly. Tato koloběžka je parametry srovnatelná s MIBO Mastr new. Dále je zde zařazen nejnovější model společnosti s názvem MIBO Royal, který má zelenou barvu. Jedná se o skládací typ koloběžky s 20-ti palcovými koly.



Graf 2. BCG Matice MIBO Mastr (modrá), MIBO Crazy (žlutá) a MIBO Royal (zelená) (Vlastní zpracování)

Zařazení je opřeno o expertní odhad společnosti. Zde společnost také sehrála roli v definování velikosti kruhu, kde se porovnala s konkurencí a vyvodila takovéto závěry.

Podíváme-li se na relativní růst trhu je zřejmé podle zařazení, že se tento trh zvětšuje a rozvíjí. Toto tvrzení mohu opřít o více argumentů. V první řadě se jedná o fakt, že lidé hledají neustále nová řešení přepravy po městě. Nároky na takovouto přepravu jsou zejména

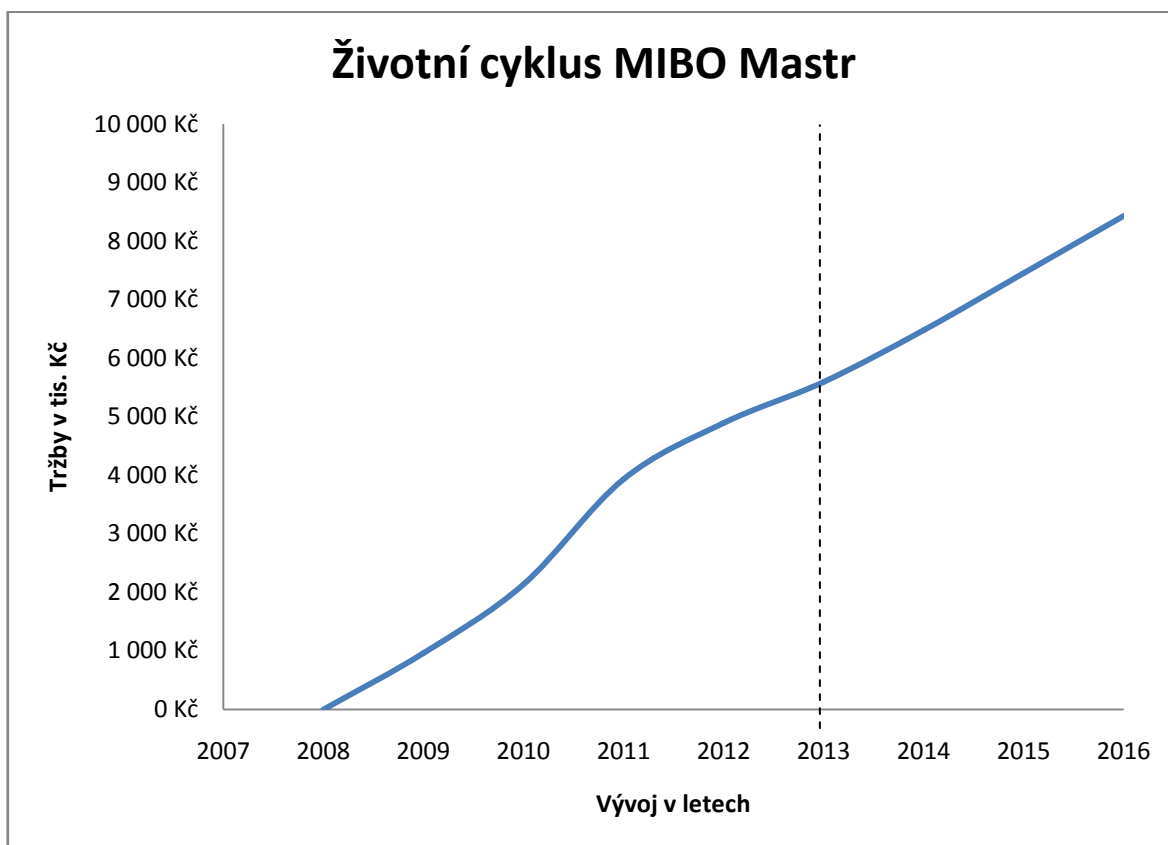
v rychlosti přepravy, v efektivnosti přepravy, v nákladové stránce přepravy a v poslední době i v ekologičnosti a zdravotních výhodách. Tyto všechny faktory, které jsou požadovány, skládací koloběžka splňuje. Navíc je ještě velmi skladná a dá se s ní přepravovat i v městské hromadné dopravě. Z těchto důvodů není překvapením, že se trhu stává, čím dá atraktivnějším pro čím dál více výrobců. Což vede k jeho zvětšování rok od roku.

Na inovace v oblasti vývoje koloběžek nám vydělává stále velmi dobře prodejný základní model koloběžky MIBO Crazy. Zde ho máme zaznačený žlutou barvou. Ovšem díky nástupu a rostoucí oblíbenosti skládacích koloběžek postupně ztrácí svoji dobrou pozici.

Koncept MIBO Royal (zelená barva) je velmi zajímavým jevem. Jedná se zde o koloběžku s rámem Mastr, tudíž se stejným způsobem skládání. Nicméně s mnohem většími koly, konkrétně 20 palcovými. A to jak vpředu, tak vzadu. Bude velmi zajímavé, jakým způsobem tento model ovlivní vývoj prodejnosti MIBO Mastr. Myslím, že by se dalo říci, že se jedná o přímého konkurenta ve vlastních řadách.

## 8.2 Životní cyklus MIBO Mastr

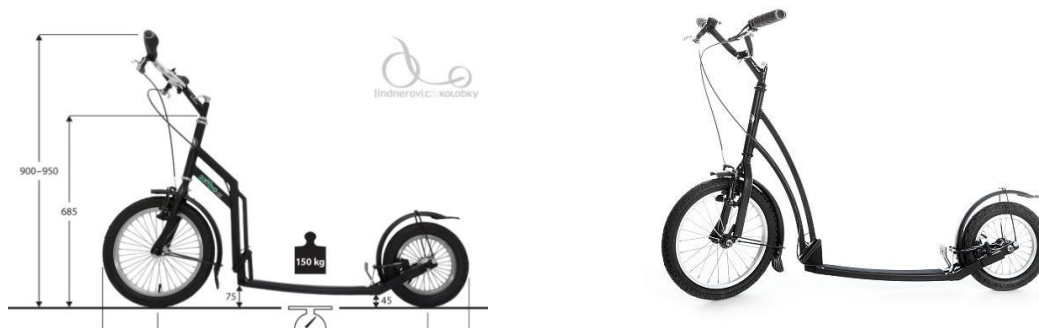
Nyní se blíže podíváme na životní cyklus koloběžky MIBO Mastr a také se pomocí funkce Lintrend pokusíme predikovat jeho budoucí vývoj na základě aktuálního vývoje.



Graf 3. Vývoj životního cyklu MIBO Mastr v tis. Kč od založení až do roku 2013 s predikcí na 3 roky (Vlastní zpracování)

Na tomto grafu je znázorněn vývoj života MIBO Mastr. Vidíme zde rok 2007 jako počátek vývoje této koloběžky. V tomto roce vznikla myšlenka vyrábět skládací typ koloběžky. Společnost investovala poměrně značné finanční prostředky do vývoje prototypu, který byl po jednom roce práce dokončen. Investice do vývoje představovaly částku 310 tis. Kč. V roce 2008 byla koloběžka připravena na uvedení na trh. Vidíme, že v prvních dvou letech po uvedení na trh se náklady vložené do vývoje a výroby prvotních kusů, vrátily. Model Mastr ovšem vždy nevypadal tak jako nyní (viz. Obrázek 15.). Měl jinak konstrukčně řešený rám. Popravdě nevypadal příliš designově. Možná i to byl jeden z důvodů, proč se společnost rozhodla mezi lety 2011 a 2012 inovovat právě rám. Na vývoji křivky lze vidět jak tato inovace způsobila mírný pokles v tržbách. I přes tento pokles si Mastr drží a stále zvyšuje svoji pozici v produktové škále koloběžek MIBO. Každý rok se jeho prodeje zvyšují a každým rokem je pro firmu více klíčový.

Na základě predikce zpracované pomocí Lintrend je zde nakreslen předpokládaný vývoj tržeb koloběžky MIBO Mastr na 3 roky dopředu, tedy do roku 2016. Přerušovaná čára značí konec roku 2013.



Obrázek 14. MIBO Mastr starší model s MIBO Mastr inovovaný model  
([www.priblizovadla.cz](http://www.priblizovadla.cz))



### 8.3 SWOT Analýza MIBO Mastr

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinečný mechanismus skládání na českém trhu i světovém trhu</li> <li>• Celosvětově výjimečný design rámu</li> <li>• Složitá výroba rámu</li> <li>• Vysoká kvalita rámu a komponent</li> <li>• Rychlé složení koloběžky</li> <li>• Komfort při jízdě</li> <li>• Spolehlivost</li> <li>• Nosnost 150 kg</li> <li>• Cena</li> <li>• Atesty: ČSN EN 71-1, ČSN EN 71-3 a ISO 42-10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Váha (9 kg)</li> <li>• Barevná škála rámu i komponent (nehezke, nízká variabilita, nemožnost širší volby)</li> <li>• Se složenou koloběžkou bez ramenního popruhu, či vaku se špatně manipuluje</li> <li>• O koloběžku se můžete zašpinit (ve městě nevýhoda)</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora výstavby cyklostezek ve městech, či vyčlenění pruhů pro cyklisty a koloběžkáře na silnicích</li> <li>• Zdravotní benefity (prospěšné používání koloběžky pro zdravý)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkopírování konkurencí</li> <li>• Legislativní komplikace pro provoz na pozemních komunikacích (lobbing ze strany konkurence)</li> <li>• Nedostatek cyklostezek ve městech</li> </ul>

Tabulka 5. SWOT Analýza (vlastní zpracování)

Základem jsou vždy silné a slabé stránky. Pro mě je z tohoto pohledu klíčová kvalita na straně silných stránek. Z kvality by mělo vycházet vše, společnost si to uvědomuje. Výsledkem je téměř nezničitelný rám. V tuto chvíli se firmě po několika letech inovací také podařilo vyvinout rám, který vypadá stylově. Tento dojem byl potvrzen i Francouzi, kteří platí za styl určující a design nejvyšší kvality vytvářející národ.

Další pozitivní vlastnost jsem uvedl cenu. Cena je na české poměry vysoká, nicméně naprosto souvisí se strategií společnosti.

Jako velmi velký benefit, který by mohl koloběžku posunout na úroveň kola je pohled na zdravotní stránku užívání koloběžky. Při užívání koloběžky je vykonáváno více zdravích prospěšných pohybů, než při jízdě na kole. K této oblasti jsem se již samostatně vyjádřil v teoretické části. V protikladu je pro mě velmi nízká variabilita barev rámu. Jsou zde tři: černá, zelená a bílá. Přičemž jediná, která vypadá pěkně, je bílá. Dalším záporem koloběžky je váha. Pokud ji nesete delší čas, je těžká.

Spodní část tabulky se zabývá příležitostmi a hrozbami. Jako největší hrozbu považuji možnost okopírování výrobku. Na druhou stranu pokud si společnost vytvoří brand, který se vytvořit snaží, pak tato hrozba odpadá. Toto je pro mě také největší příležitost, kterou ještě rozvedu níže. Největší potenciál vidím ve vytvoření opravdu přitažlivého výrobku. Zajímavé barvy. Módní design. Vysoká variabilita komponent v různých barevných škálách. Modelové řady vyvinuté ve spolupráci s designéry a třeba i módními návrháři. Samozřejmě důležité bude i tvorba infrastruktury ve městech. Dokud nebude prostor, kde se koloběžky dají využívat, tak nebude jejich obliba růst.

## **8.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Společnost MIBO Scooters působí na trhu již 16 let, je to jedna z nejdéle působících firem v daném segmentu výroby koloběžek. S krizí přišlo více faktorů, které nyní společnost ovlivňují. V tuto chvíli by si mohlo spoustu lidí říci, že je zde jasné negativní ovlivnění ve všech odvětvích. Nicméně já si v souvislosti s touto společností a jejím zaměřením spíše myslím, že se jedná o z větší části pozitivní ovlivnění. Negativní faktory zde jsou také, ale pozitivní dle mého, převládají. V této analýze bych se chtěl blíže zaměřit na rozbor těchto faktorů, které aktuálně ovlivňují chod společnosti napříč celým prostředím, ve kterém se společnost nachází. Potažmo, ve které se nachází produkt MIBO Mastr k němu budu vše směřovat.

### **8.4.1 Hrozba silné rivality segmentu**

V této části je důležité se zaměřit na dva rozdílné trhy. Český a zahraniční. Podíváme-li se na trh Český, je zde konkurence ve výrobku KOSTKA REBEL Fold od společnosti Kostka. Zde je velmi možné a pravděpodobné, že společnost KOSTKA vyvine nový model skládací koloběžky se skládáním v rámu. Potenciálně je možné, že třetí výrobce společnost Yedoo přijde na trh s novou koloběžkou, která bude tvořit další konkurenci koloběžce MIBO Mastr. Dále by se za konkurenci dali považovat „dětské“ koloběžky, které jsou také

popsány v části zabývající se mapováním konkurence (kap. 7.3). O těchto koloběžkách se nicméně nedá říci, že by vytvářely vyšší rivalitu v daném segmentu a to zejména protože cílí na jinou skupinu zákazníků.

Podíváme-li se na zahraniční výrobce, pak vidíme mnoho kvalitních výrobků od výrobců zejména z Finska, USA a Velké Británie. Konkurencí pro MIBO Mastr je ovšem pouze jediný a to Swifty One od společnosti Swifty Scooters z Velké Británie. Tento produkt je taktéž popsán v části zabývající se konkurencí (kap. 7.3). Díky svým vlastnostem jak jízdním, tak technickým se dá považovat za nejvážnějšího konkurenta. Z hlediska možnosti vstupu nových společností na trh bych se nejvíce obával možnosti okopírování produktu nějakou Asijskou společností a zaplavení tímto levným produktem další trhy. Tento trend můžeme již vidět například v oblasti „dětských“ koloběžek, které vyrábí společnost Oxelo (Decathlon). Zde můžeme vidět podobné typy koloběžek zejména v supermarketech. Tyto koloběžky jsou velmi levné, nicméně se špatnými jízdními vlastnostmi a nepříliš vysokou kvalitou. Tudíž ani o tomto produktu se nedá říci, že by měl vytvářet další konkurenci v odvětví a následný přetlak, protože do tohoto odvětví ani nepatří.

Váha této možné hrozby byla vyhodnocena jako středně významná. A to na základě obdobných modelů koloběžek z Anglie a České Republiky.

#### **8.4.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Tuto hrozbu jsem již z části nastínil v předchozí části. Ale zde bychom se měli dívat spíše na atraktivitu trhu pro společnosti. Tento trh je velmi atraktivní hned z několika důvodů. Prvním je nízký počet společností působících v odvětví a to celosvětově. Druhým je poměrně mnoho potenciálních klientů tohoto segmentu. Třetím je vůle odlišit se. Zejména v dnešní době u lidí ve věku 18-45 let cítím velmi silné nutkání být něčím jiný. Koloběžka může toto poskytnout, jakmile se ovšem stane masovější, tak toto kouzlo ve větší míře zmizí. Čtvrtým faktorem je zdravý životní styl a důraz na zdravotní význam užívání sportovních pomůcek. Pátým a v dnešní době klíčovým faktorem je úspora času. Díky skládací koloběžce je možné uspořit velmi mnoho času při přepravě po městě, navíc je koloběžka velmi skladná. A posledním faktorem je ekologičnost, nemusíte používat auto ani městskou hromadnou dopravu, tím pádem nezatěžujete životní prostředí a šetříte i peníze. Díky těmto faktorům se stává trh se skládacími koloběžkami velmi přitažlivým a riziko nově vstupujících konkurentů je tudíž obrovské.

Váha této možnosti byla vyhodnocena jako silná. Důvod je jednoznačný. Přitažlivost a neobjevenost tohoto trhu je vysoká.

#### **8.4.3 Hrozba substitutů, náhražek**

Z hlediska možnosti okopírování produktu jinými společnostmi je riziko poměrně nízké. Toto je způsobeno zejména vysokou náročností při výrobě rámu. Zde i minimální odchylky vytváří vysoké finální rozdíly, které způsobí nefunkčnost, případně velmi rizikovou funkčnost koloběžky. Navíc společnost má chráněn tento typ rámu průmyslovým patentem, což zabraňuje jejímu okopírování. Respektive vytváří prostor pro vymáhání případné škody. Hrozba substitutů a náhražek tudíž není klíčovou.

Váha této hrozby byla vyhodnocena jako slabá. A to zejména u důvodu složitosti výroby a ochrany.

#### **8.4.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Aktuální vyjednávací síla zákazníků není příliš vysoká. Trh je v tuto chvíli v plenkách a proto ani zákazníci nejsou příliš organizovaní a není jich mnoho. Pokud se podíváme na nákupní koš českých spotřebitelů, pak se z hlediska ceny koloběžka Mastr stává majoritní položkou. Tudíž z hlediska ceny jsou zde významné mantinely. Myslím si, že v budoucnu by si společnost měla hlídat své zákazníky, protože jejich vyjednávací síla poroste.

Váha této hrozby je středně významná, jelikož je prozatím tento trh v počátcích. Neexistuje zde mnoho zákazníků.

#### **8.4.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Podívejme se nyní na dodavatele. Tato skupina je velmi zajímavou a to hned z více důvodů. Výše je zmíněné z kolika komponentů se MIBO Mastr skládá (kap. 7.2.1.). Nejpodstatnější je výroba rámu. Rám je také jediná věc na koloběžce, kterou společnost vyrábí sama svépomocí. Veškeré ostatní komponenty jsou nakupovány od dodavatelů. Tudíž pokud se budou rapidně hýbat ceny jednotlivých komponent, pak se bude také velmi měnit cena finálního výrobku. To se sebou samozřejmě nese určitou hrozbu.

Váha této hrozby byla vyhodnocena jako středně významná. Důvod je stejný jako v předchozím bodu. Trh se teprve začíná rozvíjet a začíná nabírat na objemu.

#### 8.4.6 Shrnutí

Mezi nejvýznamnější potenciální hrozby byla zařazena Hrozba nově vstupujících konkurentů. Jako středně silné byly zařazeny Hrozby rostoucí vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů a také Hrozba silné rivality v segmentu. Ve chvíli kdy se trh začne rozvíjet a nabírat na velikosti vzroste také význam těchto hrozeb. Jako slabá byla zařazena Hrozba substitutů, náhražek. To zejména díky složitosti postupu výroby a technologii, která je použita při výrobě.

## 9 VÝSLEDKY STRUKTUROVANÝCH ROZHovorŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této poslední kapitole bych se chtěl zaměřit na explikaci výsledků hloubkových interview, které jsem provedl. Toto bude v první části. Ve druhé části vysvětlím, jakým způsobem a kam by se dle mého názoru měla firma ubírat a vyvíjet.

### 9.1 Strukturované rozhovory

Výsledky strukturovaných rozhovorů jsou rozděleny do dvou skupin. Zachovám zde rozdělení dle věku.

První skupina 18-30 let. Zde byl největší důraz kladen na cenu a design. Myslím, že tento fakt je způsobený zejména vysokou vůlí odlišit se a být stylový. Dále je zde velmi silný tlak na cenu a to i na vrub snížení kvality výrobku. Tento postoj je logický z hlediska kupní síly těchto respondentů. Dalším silným faktorem této skupiny je čas. Většina respondentů uvedla, že mají volný čas, ve kterém aktivně sportují. Zároveň je pro ně velmi zajímavé zkusit nějaký nový sport, případně sportovní artikl. Jejich názor na koloběžku je velmi benevolentní. Větší část respondentů odpověděla na otázku, zda-li mají koloběžky spojené pouze s dětmi, záporně. Tudíž povědomí o užívání koloběžky dospělými jedinci se významným způsobem rozšiřuje. Pokud se budeme bavit o poslední části, kterou jsem zkoumal, pak se dostaneme ke zdravotní stránce užívání koloběžky. Tento faktor by v aktuální skupině měl při rozhodování se o koupi koloběžky malou rozhodovací váhu. Naopak je zde kladen poměrně velký důraz na ekologii a již zmíněnou úsporu peněz.

Druhou skupinou jsou lidé v rozmezí 30-45 let. V této skupině se mi dostalo z části podobných odpovědí jako u předchozích dotázaných. Nicméně zde vidím určité rozdíly. Například pokud se podíváme na faktor času. V této skupině mi většina lidí odpověděla, že je to velmi zajímavá idea používání koloběžky, ale „oni na to prostě nemají čas“. Když už si nějaký volný čas najdou, jedou se raději projet na kole. V tuto chvíli většina respondentů nepovažuje koloběžku pro dospělé za přímý substitut kola. Vůle k vyzkoušení něčeho nového je zde nižší než v předchozí skupině. Naopak zde roste význam zdravotní při rozhodování o koupi. Respondenti si zde uvědomují, že starost o zdraví je jedním z nejvýznamnějších faktorů. Další poměrně výraznou změnou oproti předchozí skupině je větší benevolence z hlediska ceny koloběžky. Nejčastěji jsme zde oscilovali kolem horní hranice 10 000 -12 000 Kč za koloběžku a spodní hranice 3 000 – 5 000 Kč za nejlevnější kvalitní

koloběžku. Co do designu se názory nepříliš liší od předchozích dotázaných. Většina respondentů uvedla design jako druhou klíčovou věc při rozhodování o koupi.

## 9.2 Návrh y a doporučení

Výstupem celé Bakalářské práce s názvem Analýza konkurenceschopnosti výrobku společnosti XY by měli být mé návrhy. Jelikož by měli vycházet z provedených analýz a ze zjištění, ke kterým jsem v průběhu psaní dospěl, tak tuto část rozdělím do více odstavců, kde budu navrhopvat jednotlivá opatření.

### 9.2.1 Budování značky

Když mi společnost nastínila tento cíl, zdálo se mi to jako velmi pěkná idea. Přeci jenom vybudovat takový brand by znamenalo, že už se společnost nemusí obávat o odbyt svých produktů. Dále by to znamenalo velmi dobré renomé a vysoké příjmy, alespoň zpočátku.

Navíc koloběžka MIBO Mastr jednoznačně splňuje veškeré požadavky na to, aby se stala tzv. flagship celé společnosti a částečně i luxusním artiklem. Ze SWOT analýzy jasně vystupují silné stránky (kap. 8.3). Design, kvalita provedení, dokonce i cenová politika společnosti spěje k vytvoření takovéto značky. Dalším faktem, který je velmi pozitivní je téměř mizivá konkurence v daném segmentu skládacích koloběžek v České Republice, což nám popisuje jak kapitola o konkurenci (kap. 7.3), tak i Porterova analýza (kap. 8.4). Ve světě je jediným vážným konkurentem, již vícekrát zmíněná koloběžka Swifty One. Nicméně tato koloběžka má mnoho nedostatků z hlediska bezpečnosti a kvality provedení. Pokud shrnu konkurenci dohromady, pak je vidět vysoký potenciál dostat se na vrchol trhu se skládacími koloběžkami pro dospělé. Pokud navíc do hodnocení zahrneme vývoj tohoto modelu, který za dobu své existence vždy převýšil prodeje z minulého roku (kap. 7.2.3), pak je zde obrovský potenciál k vytvoření Ferrari mezi koloběžkami.

V tomto odstavci bych chtěl polemizovat se zavedením této strategie a vytvořením takovéto značky. V první řadě se podívejme na potenciální velikost trhu s luxusními koloběžkami. Rozhodně není tak velký jako trh s luxusními vozy. Myslím si, že se nejedná také o tak silný trend a inovaci, se kterou přišel například Apple v sedmdesátých a osmdesátých letech. Proč mluvím zrovna o Applu? Odpověď je jednoduchá. Apple je něco podobného v elektronice, jako Ferrari mezi auty. Nicméně společnost by se měla vyvarovat takové masovosti, jaké dosáhl Apple. To zejména protože se nejedná o podobný druh zboží. Probrali jsme tedy velikost trhu. S tím nedílně souvisí i kupní síla, která rozhodně není vysoká.

Navíc pokud chceme vytvořit něco takto hodnotného, musí se to projevit na cenně daného výrobku. Zde je dle mého názoru možné koloběžku MIBO Mastr ocenit maximálně na cenu 12 000 – 14 000 Kč za klasickou verzi. A již v této cenové hladině takto vysoká cena odradí mnoho potenciálních zákazníků, což plyne ze strukturovaných rozhovorů (kap. 9.1). Samozřejmě jiná situace může být v zahraničí, kde je kupní síla a cenová hladina nastavena jinak. Tímto nechci nějakým způsobem snižovat strategii, kterou společnost zamýšlí. Je ovšem důležité si uvědomit, co nejvíce odlišných pohledů. Vše je zde podřízeno cílu směřování společnosti. Pokud chce společnost vyrábět omezené výjimečné série výrobků, pak si myslím, že jde správným směrem. Na druhou stranu pokud chce společnost klást důraz na profit, obsazení trhu, vstoupení značky MIBO v široké povědomí, pak by se měla ubrat spíše jinou cestou. Tuto cestu jsem již z části nastínil, ale pokusím se ji více rozvést v následujícím odstavci.

### **9.2.2 Kladení důrazu na vejítí značky ve známost, profit a obsazení trhu**

V tomto případě bych doporučil společnosti následující kroky rozřazené do více kategorií. V oblasti ceny by se měla pohybovat maximálně do hranice 10 000 Kč za klasický model skládací koloběžky MIBO Mastr. Dále by se společnost měla zaměřit na chytlavější design. Toto spočívá ve větší možnosti výběru barev, nejen rámu, ale veškerých doplňků. Pro tento fakt by výborně prospěl konfigurátor, kde by si zákazník mohl poskládat svou koloběžku. Jak dle barev, tak dle komponentů. Například jiný druh skládacích řídítek, jiné pláště, brzdy, či stojánek. Něco podobného má Škoda auto na svých webových stránkách. Pokud by společnost takový konfigurátor chtěla využít, pak pouze v tomto případě a ne v případě vytvoření specifického brandu rozebraného výše. Veškeré možné kombinace by měly být opravdu přitažlivé. Náklady na internetový konfigurátor by se měly pohybovat maximálně do hranice 20 000 Kč. Tento kvalifikovaný odhad jsem získal od více osob zabývajících se problematikou programování a informačních technologií. Také jsem si nechal zpracovat nabídku od specializované společnosti působící v dané oblasti. Zde byla odhadnuta cena na 17 000 Kč za web i za konfigurátor. Myslím si, že tyto náklady nejsou příliš vysoké a díky dalším opatřením, která budou navržena, by měl být realizovatelný

V dalším kroku by se společnost měla zaměřit na cílovou skupinu. Měla by jí oslovit, případně pro ni připravit nějakou výjimečnou nabídku. Například udělat soutěž o několik koloběžek zdarma v Praze (nebo jiných větších městech) pro studenty a širší veřejnost. Toto by mělo vést k většímu rozšíření koloběžek, což by pomohlo ke zvýšení povědomí širší



veřejnosti o tomto produktu. Soutěž o tři skládací koloběžky zdarma v klasické verzi by společnost vyšla na 23 970 Kč.

Předchozí bod již přímo souvisí s dalším návrhem týkajícím se marketingové strategie. Jinak řečeno reklamy. V těchto oblastech společnost nepodniká, dle mého názoru, dostatečné kroky. Nejlepší reklamou jsou kladné reference od spokojených zákazníků, jinak řečeno word of mouth. Získání těchto referencí by společnost nemuselo stát žádné peníze. Dále by bylo dobré zpracovat podrobnou analýzu na zdravotní význam koloběžky a výsledky tohoto šetření zakomponovat do propagace. Tímto krokem by se mohl otevřít další potenciální trh. Trh s rehabilitačními pomůckami pro lidi, kteří mají nějaké obtíže s pohybovou soustavou (inspirace KOSTKA Kolobka, kap. 7.3.1). Tento poslední bod bych ovšem nechal až na další fázi rozvoje marketingu. Nyní by se společnost měla soustředit na jednotlivé kroky popsané v předchozích a následujících odstavcích.

Společnosti bych také doporučil zeštíhlit výrobu a soustředit se pouze na výdělečné produkty. Společnost má nyní v portfoliu na 15 různých druhů koloběžek, přičemž rozdíly mezi jednotlivými modely jsou v několika případech minimální. K zeštíhlení portfolia by mohl pomoci konfigurátor, který je již popsán výše. Navíc díky zeštíhlení produktového portfolia by společnost mohla ušetřit peníze, které vynakládá na zbytečné produkty. Tyto peníze by zprvu mohly sloužit k financování webu s konfigurátorem a současně pro reklamní kampaň (soutěž) ve větších městech.

Poslední návrh mi byl doporučen jedním respondentem, který mi odpovídal v rámci strukturovaných interview. Společnost by se měla zaměřit na optimalizaci a následnou automatizaci výroby. Toto by mělo vést k větší efektivitě, nižším nákladům a komplexnosti celé výroby. Samozřejmě automatizace se vyplácí až od určitého objemu výroby. Tento fakt by měla společnost vzít v potaz a nechat si na něj zpracovat speciální analýzu, či studii. Ovšem tento krok by měl být zpracován až v dalších fázích, obdobně jako průzkum trhu s rehabilitačními pomůckami.

Veškeré výše popsané kroky by dle mého názoru vedly k vyšším obrátům, potažmo tržbám a následně růstu celé společnosti i celého odvětví s koloběžkami pro dospělé. Myslím si, že by to bylo i společensky prospěšnější než aktuální strategie společnosti.

## ZÁVĚR

Cílem této Bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost skládací koloběžky pro dospělé. K tomuto cíli bylo třeba vytvořit si základní představu o koloběžce pro dospělé, následně shromáždit potřebná data pro vypracování analýz, stanovit cílovou skupinu a v poslední řadě vše shrnout a vyvodit návrhy na opatření.

V teoretické části byla popsána ústřední hesla této práce. Následně byly teoreticky vysvětleny jednotlivé analýzy potřebné ke správnému pochopení konkurenceschopnosti produktu. V další kapitole bylo řečeno něco málo o způsobu použití koloběžky a význam jejího užívání pro zdraví. V poslední části pak bylo teoreticky popsáno, jak byly zpracovány-strukturované rozhovory a na jakých základech se stavěl tento prvotní výzkum cílové skupiny.

V praktické části byla uvedena data o společnosti. Uveden byl vývoj společnosti, vývoj celkového objemu prodeje a porovnání konkurence s námi zkoumanou koloběžkou. Dále přepočítaná kalkulace na jeden produkt. V analytické části jsme se blíže zaměřili na jednotlivé analýzy, do kterých byly doplněny faktické informace. V předposlední řadě byly uvedeny výsledky provedených strukturovaných rozhovorů. Finální shrnutí by mělo vycházet z celé Bakalářské práce a mělo by společnosti nastínit možnosti jejího dalšího ubírání. Zejména co se týče koloběžky MIBO Mastr.

V průběhu tvoření bakalářské práce jsem se vždy snažil, co nejvíce cílit na praktické využití zpracovaného tématu. Snažil jsem se nad problematikou zamýšlet ze všech možných úhlů pohledu, čerpat co nejvíce informací z co nejvíce dostupných zdrojů. Zdroje jsem používal jak České, tak i zahraniční. Tento poměr byl vyrovnaný. Věřím, že závěry z této práce jsou reálně využitelné a že budou společnosti ku prospěchu.

Já osobně jsem během psaní této práce pochopil ještě lépe význam dobře zpracované analýzy konkurenceschopnosti produktu i trhu. Psaní této práce bylo pro mě přínosem i z hlediska logických souvislostí a návazností. Vždy jsem se také snažil vyjádřit v této práci své názory a postoje. Doufám, že se Vám práce dobře četla a dozvěděli jste se nové zajímavé informace.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 8086031357.

KALKA, Jochen a Florian ALLGAYER. *Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, vii, 270 s. ISBN 9788025116173.

KITTLEROVÁ, Š.: Aplikace koloběhu pro zrakově postižené. Praha, 2006. 120 s. Diplomová práce na Fakultě tělesné výchovy a sportu University Karlovy. Vedoucí diplomové práce Saša Bartůňková

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2006, xxxix, 733 [45] s. ISBN 0131457578.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 9788072612512.

KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MLÝNEK, T. Metodika jízdy na koloběžce na 1. stupni ZŠ : diplomová práce. Brno : Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta MU, 2010, 96 s., Vedoucí práce Vrbas, J.

NEUMEIER, Marty. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. Vyd. 1. Praha: AnFas, c2008, 186 s. ISBN 9788025421505.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004, xxviii, 396 s. ISBN 0743260880.

*designem*. Vyd. 1. Praha: AnFas, c2008, 186 s. ISBN 9788025421505.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.

HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. V Praze: Slovart, 2008, 256 s. ISBN 9788073911676.

### Internetové zdroje

*Business info* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

*Decathlon* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: [http://www.decathlon.cz/kolobezka-town-9-ef-bila-id\\_8239007.html](http://www.decathlon.cz/kolobezka-town-9-ef-bila-id_8239007.html)

*Decathlon* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.decathlon.cz/2496-kolobezky-pro-dospele>

*Kickbike* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://kickbike.com/kickbike-scooters/race-max-20/>

*Kickbike* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://kickbike.com/kickspark-kicksleds/>

*Koloběh sport* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.kolobehsport.cz/2014/02/jak-se-vari-mibo.html>

*Koloběžkárna* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.kolobezkarna.cz/kolobezky/eshop/3-1-KOLOBEZKY/0/5/517-Kostka-Rebel-Fold-skladaci>

*Kostka kolobka* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://cz.kostka-kolobka.eu/zbozi/0100000000007224-skladaci-kolobezka-kostka-rebel-fold/>

*Learn marketing* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/Types%20of%20%20product%20life%20cycles.htm>

*Manifested Marketing* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://manifestedmarketing.com/2012/03/29/apple-an-introduction-to-marketing-strateg/>

*Mibo* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.mibo.cz/kolobezky-mibo/classic-skladaci/skladaci-mastr>

*Mibo* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.mibo.cz/kolobezky-mibo/top-skladaci/skladaci-mastr-top>

*Mibo* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.mibo.cz/kolobezky-mibo/top-skladaci/skladaci-mastr-new-top>

*Micro koloběžky* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.micro-kolobezky.cz/micro-kolobezky/>

*Micro koloběžky* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.micro-kolobezky.cz/kolobezka-micro-flex-blue-200-mm-pu.html>

*Mocoloco* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://mocoloco.com/mr/swifty-one-kick-scooter/>

*Na kole* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.nakole.cz/clanky/1125-yedoo-zahajuje-sezonu-s-novou-kolekci-kolobezek.html>

*Přibližovadla* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://priblizovadla.cz/kolobezka-mibo-master-crazy-%E2%80%93-recenze/>

*Showeet*[online]. © 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.showeet.com/13/07/2011/charts-and-diagrams/bcg-matrix-free-charts-for-powerpoint/>

*Swiftly* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://swiftyscooters.com/pages/frontpage>

*Sun Marketing* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

*Yedoo* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.yedoo.eu/en/yedoo-scooters/yedoo-mezeq-new/v-brake.aspx>

*Yedoo* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.yedoo.eu/cz/kolobezky-yedoo/yedoo-mezeq/v-brake.aspx#standard1865>

*Yedoo* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.yedoo.eu/cz/dospeli.aspx>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats

BCG Boston Consulting Group matrix.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1. BCG matice (www.showeet.com).....	16
Obrázek 2. Životní cyklus produktu (www.manifestedmarketing.com) .....	18
Obrázek 3. Modifikace životního cyklu (www.learnmarketing.net) .....	19
Obrázek 4. SWOT (www.sunmarketing.cz).....	21
Obrázek 5. Analýza pěti sil (Porterova analýza) (www.businessinfo.cz) .....	22
Obrázek 6. Koloběžka MIBO Mastr, složená a rozložená (www.mibo.cz) .....	31
Obrázek 7. Skládací rám koloběžky MIBO Mastr (Classic i Top) (www.kolobehsport.cz) .....	31
Obrázek 8. Koloběžka KOSTKA REBEL Fold (www.cz.kostka-kolobka.eu).....	36
Obrázek 9. Yedoo Meyeq (www.yedoo.eu) .....	38
Obrázek 10. Kickbike Race MAX 20, typický tvar rámu společnosti Kickbike (www.kickbike.com).....	39
Obrázek 11. Kickspark (www.kickbike.com) .....	39
Obrázek 12. Swifty One před a po složení (www.mocoloco.com) .....	41
Obrázek 13. Koloběžka Oxelo Town 9 EF (www.decathlon.cz) a koloběžka Micro Flex Blue 200 mm PU (www.micro-kolobezky.cz) .....	43
Obrázek 14. MIBO Mastr starší model s MIBO Mastr inovovaný model (www.priblizovadla.cz).....	48

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Modely MIBO Mastr (vlastní zpracování) .....	32
Tabulka 2. Kusovník (vlastní zpracování) .....	32
Tabulka 3. Kalkulace ceny, ceny v Kč (vlastní zpracování) .....	33
Tabulka 4. Shrnutí konkurence v nejdůležitější faktorech (Vlastní zpracování).....	44
Tabulka 5. SWOT Analýza (vlastní zpracování).....	49



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Podíl MIBO Mastr na objemu vyrobených kusů (vlastní zpracování).....	34
Graf 2. BCG Matice MIBO Mastr (modrá), MIBO Crazy (žlutá) a MIBO Royal (zelená) (Vlastní zpracování) .....	45
Graf 3. Vývoj životního cyklu MIBO Mastr v tis. Kč od založení až do roku 2013 s predikcí na 3 roky (Vlastní zpracování) .....	47

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P. I: TECHNKA JÍZDY NA KOLOBĚŽCE

**PŘÍLOHA P. I: TECHNIKA JÍZDY NA KOLOBĚŽCE**



Obr. č. 14: Základní postoj při jízdě



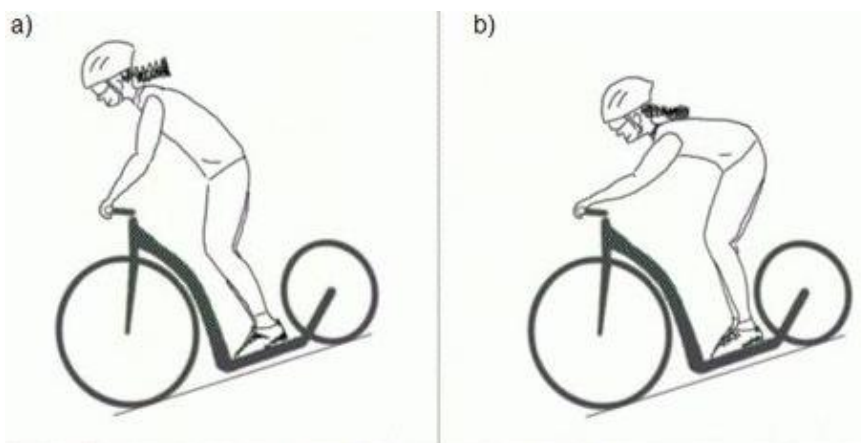
Obr. č. 15: Základní postoj při zastavení



Obr. č. 16: Sjezdový postoj s oběma nohama na stupátku

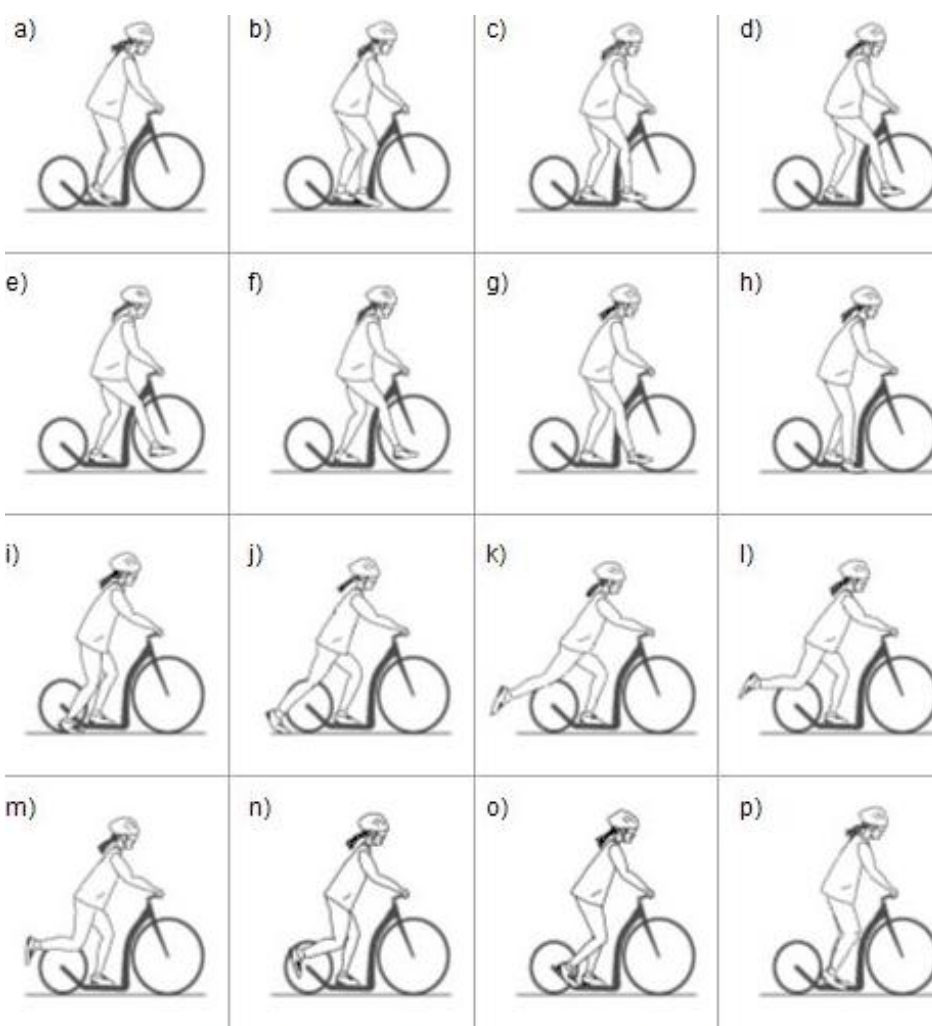


Obr. č. 17: Sjezdový postoj s jednou nohou na stupátku



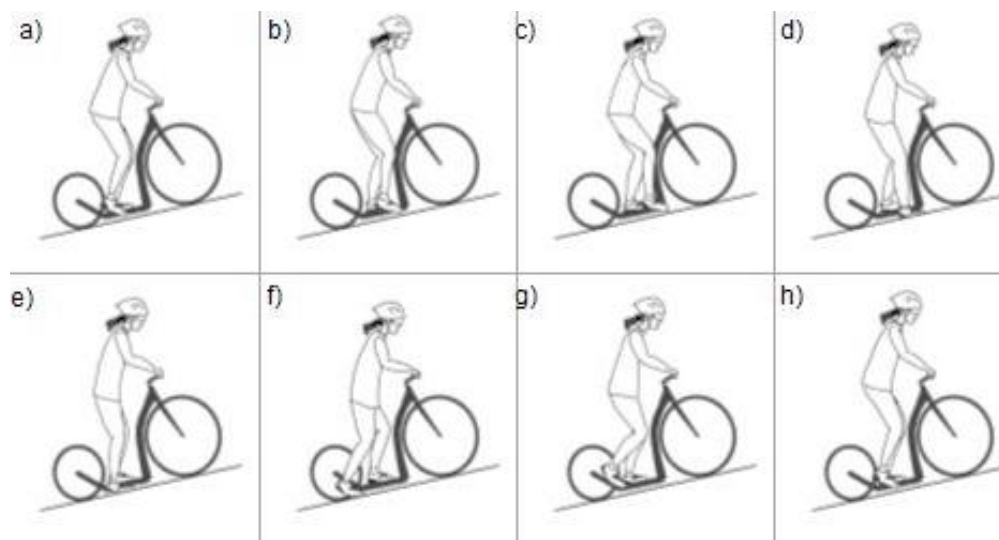
Obr.č.19: Změna postoje při brždění

a) základní sjezdový postoj, b) sjezdový postoj při brždění



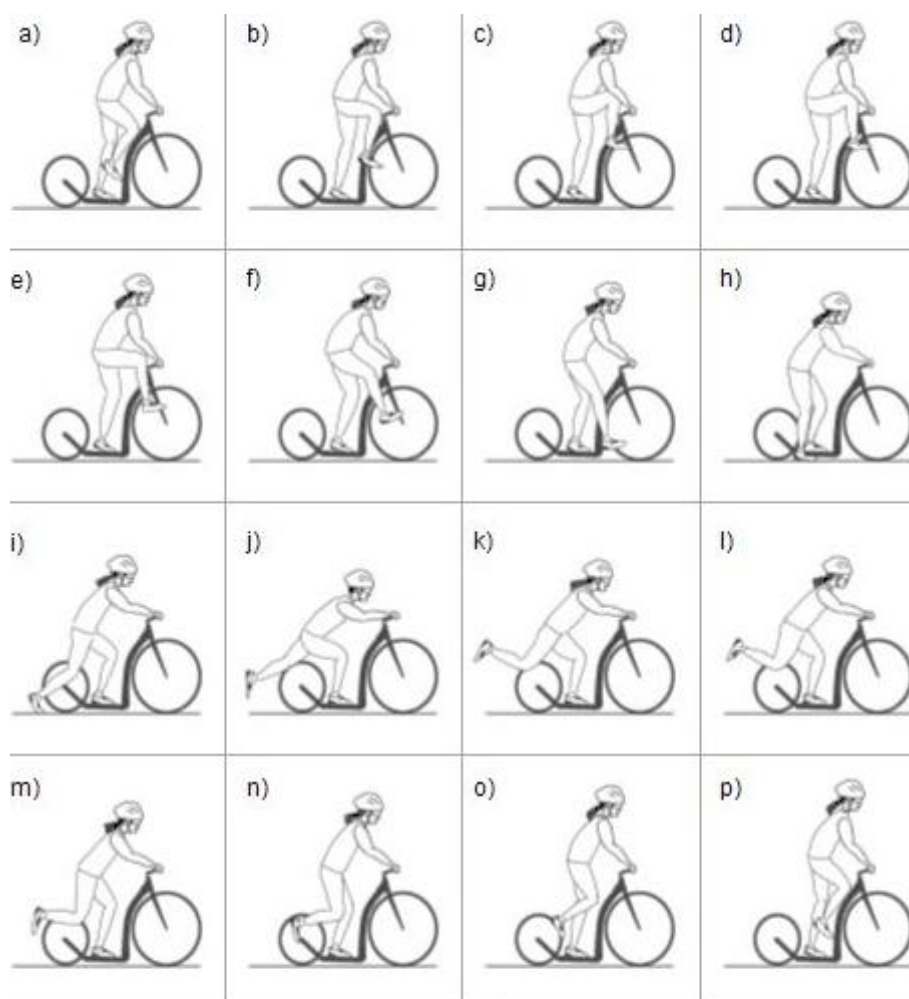
Obr. č. 20: Kinogram základní varianty odrazu

b - h) příprava na odraz, i - j) odraz, k - l) švihová práce, m - p) jízda



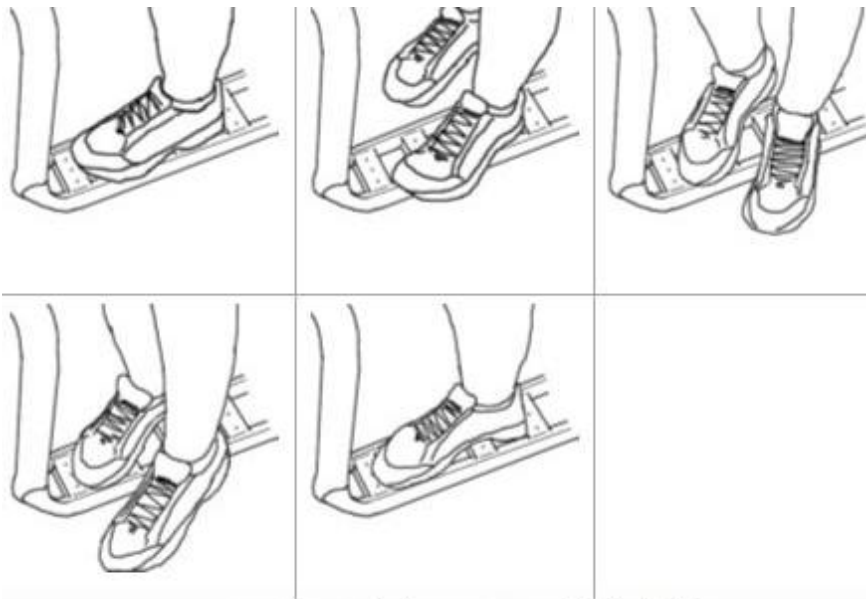
Obr. č. 21: Kinogram odrazu s důrazem na frekvenci

a) základní postavení, b - c) příprava na odraz, d - f) odraz, g - h) jízda

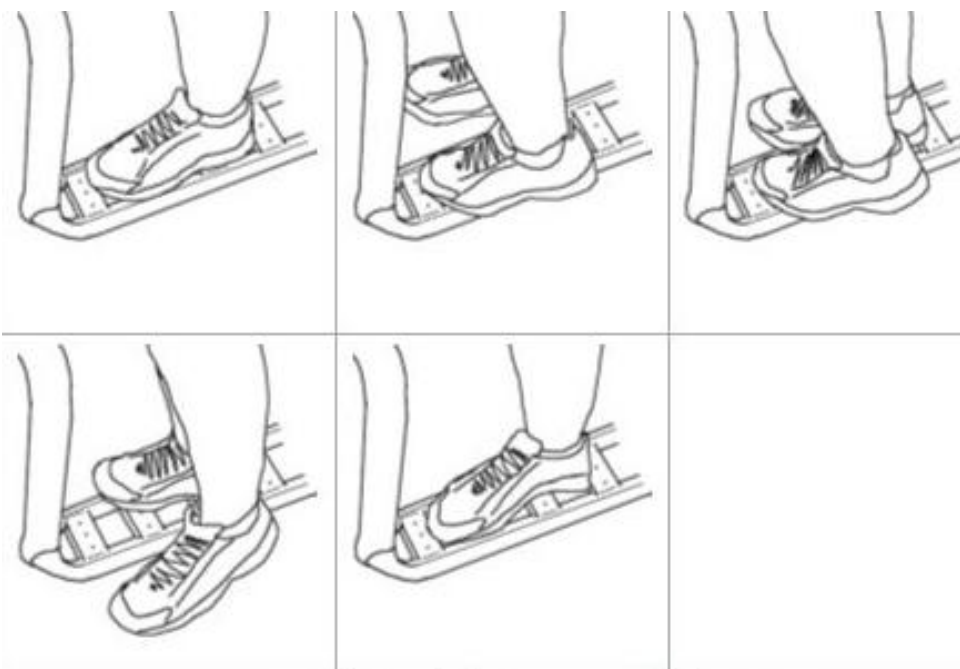


Obr. č. 22: Kinogram odrazu s důrazem na předání impulsu

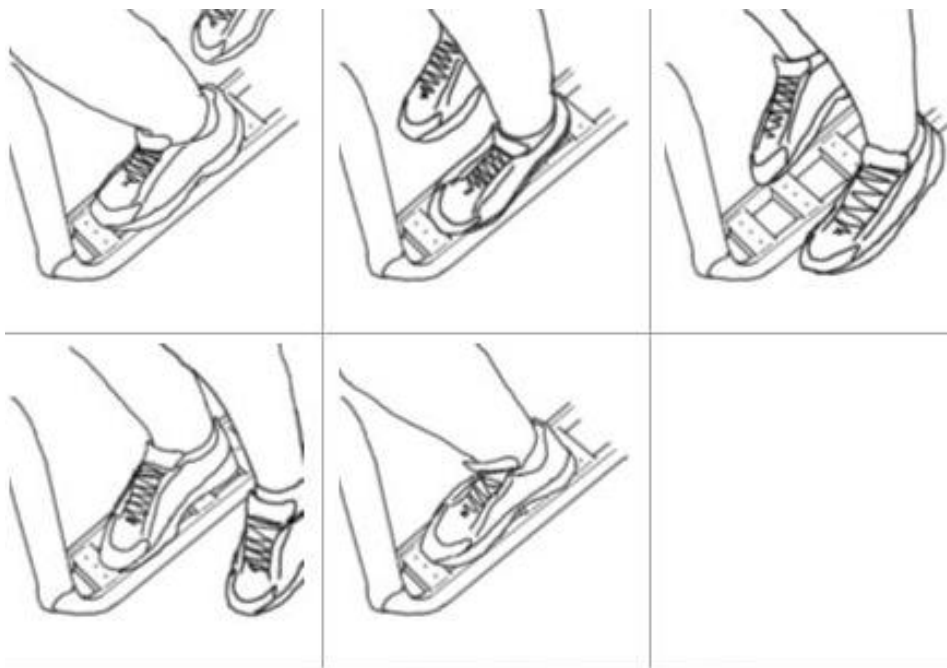
a - d) první část přípravy na odraz, e - g) druhá část přípravy na odraz, h - i) odraz,  
j - l) švihová práce, m - p) jízda



Obr. č. 23: Výměna nohou vytočením špičky



Obr. č. 24: Výměna nohou vytočením paty



Obr. č. 25: Výměna nohou přeskokem

Zdroj: (Kittlerová, 2006, s. 102-118)